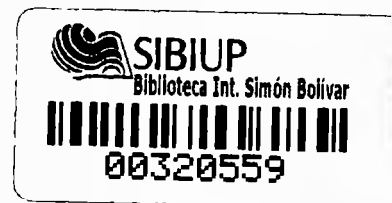


UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

ICASE



ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA  
AGENCIA REGIONAL DEL INSTITUTO  
PARA LA FORMACIÓN Y  
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS  
HUMANOS, EN VERAGUAS

POR:

EVERGISTO URRIOLO AVILÉS

Disertación Presentada como uno de los  
requisitos parciales para obtener  
el Título de Maestría en Desarrollo de  
Sistemas Educativos, con  
Especialización en Administración de  
la Educación.

Panamá, República de Panamá

1993

## **DEDICATORIA**

A mis padres Modesto Urriola Ureña y Sida Avilés de Urriola; a mi esposa Fermina Marín de Urriola; a mis queridos hijos Vladimir, Ivanova, Fermina Amanti y Katiana Lucero, por su apoyo moral en la lucha permanente por buscar nuevos niveles en la educación y la cultura, para beneficio de la familia y de la sociedad.

## **AGRADECIMIENTO**

**Nuestro agradecimiento al personal administrativo y docente del ICASE, en especial a los profesores Jorge Díaz, Antonio Castellero, Ilsa Ochoa y a los distinguidos miembros del Jurado calificador.**

**A los servidores públicos del IFARHU en Veraguas, por su apoyo para que este trabajo fuese una realidad; a todos ellos nuestra gratitud.**

## **ÍNDICE GENERAL**

## ÍNDICE

### página

DEDICATORIA .....	11
AGRADECIMIENTO .....	1v
ÍNDICE DE CUADROS .....	x11
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	xx

### CAPITULO PRIMERO: EL PROBLEMA .....

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.1. Delimitación .....	3
1.2. Propósito de la Investigación .....	4
1.3. Supuestos .....	5
1.4. Variables .....	6
1.5. Metodología .....	10
1.5.1. Instrumentos de Recolección de	
Datos .....	10
1.5.1.1. <sup>ser</sup> Observación Directa.....	11
1.5.1.2. Cuestionario .....	11
1.5.1.3. Análisis de Fuente	
Documental .....	12

<b>CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO .....</b>	
2.1. Aspectos Teóricos .....	14
 <b>CAPÍTULO TERCERO: MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL .....</b>	
3.1. Instituto para la Formación y	
Aprovechamiento de los Recursos Humanos.....	22
3.1.1. Base Legal.....	22
3.1.2. Objetivos.....	22
3.1.3. Función Principal.....	22
3.1.4. Nivel Directivo.....	23
3.1.4.1. Autoridad Normativa.....	23
3.1.4.2. Autoridad Ejecutiva.....	24
3.1.5. Nivel de Apoyo.....	25
3.1.5.1. Dirección Ejecutiva de	
Administración.....	25
3.1.5.2. Dirección Ejecutiva de Finanzas	
3.1.6. Nivel de Asesoría.....	26
3.1.6.1. Dirección Ejecutiva de	
Planificación.....	26
3.1.6.2. Centro de Información y	
Documentación.....	26
3.1.7. Nivel Operativo.....	27
3.1.7.1. Dirección ejecutiva de Crédito	
y Asistencia Educativa.....	27
3.1.8. Agencias Regionales.....	28



**CAPÍTULO CUARTO: LA AGENCIA REGIONAL DEL IFARHU EN  
VERAGUAS .....**

4.1. Antecedentes .....	31
4.2. Fundamentos Legales .....	32
4.3. Objetivos de la Agencia .....	33
4.4. Programas que desarrolla.....	34
4.4.1. Operación de los Programas .....	35
4.4.1.1. Crédito Educativo.....	35
4.4.1.2. Becas Individuales .....	41
4.4.1.2.1. Asistencia Educativa.....	43
4.4.1.2.2. Donaciones.....	44
4.4.1.2.3. Exoneración de Impuestos....	44
4.4.1.2.4. Puestos Distinguidos...	45
4.4.1.2.5. Servidores Públicos.....	46
4.4.1.2.6. Soberanía.....	46
4.4.1.2.7. Torrijos Inmortal .....	47
4.4.1.3. Becas Colectivas y Comunitarias.....	47
4.4.1.3.1. Becas Colectivas	48
4.4.1.3.2. Becas Comunitarias	48

4.4.1.4. Centro Estudiantil	
IFARHU.....	52

**CAPÍTULO QUINTO: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS  
RESULTADOS .....**

5.1. Estructura de la agencia regional del IFARHU	56
5.1.1. Estructura administrativa.....	57
5.1.1.1. Nivel Directivo.....	58
5.1.1.2. Nivel de Apoyo .....	59
5.1.1.3. Nivel Operativo.....	60
5.1.2. La Estructura Regional y su Relación con el Nivel Central .....	61
5.2. Funcionamiento Administrativo .....	64
5.2.1. Proceso Administrativo .....	67
5.2.1.1. Planificación.....	68
5.2.1.2. Organización .....	72
5.2.1.3. Dirección .....	76
5.2.1.4. Coordinación .....	78
5.2.1.5. Gestión de Recursos .....	80
5.2.1.5.1. Recursos Humanos .....	81
5.2.1.5.2. Recursos Físicos y Materiales	86

5.2.1.5.3. Recursos	
Financieros.	89
5.2.1.6. Control y Evaluación ....	93
5.3. Capacidad y Viabilidad Administrativa .....	94
5.4. Situaciones Críticas en la Estructura de la Agencia Regional del IFARHU en Veraguas .....	99
 <b>CAPÍTULO SEXTO: PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVOS DE LA REGIONAL DEL IFARHU EN VERAGUAS .....</b>	
6.1. Estructura Administrativa .....	106
6.2. Funcionamiento Administrativo .....	113
 <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>129</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS N <sup>o</sup>	PÁGINA
1. Préstamos vigentes, según centro educativo y desembolso. IFARHU. Provincia de Veraguas, 1989.....	38
2. Préstamos concedidos, según carrera y desembolso total. IFARHU. Provincia de Veraguas. 1989.....	39
3. Préstamos vigentes según condición y monto total. IFARHU. Provincia de Veraguas. 1989.....	42
4. Becas concedidas por desembolso total, según tipo de programa, Provincia de Veraguas. 1989.....	50
5. Becas colectivas y comunitarias, según centro educativo, inversión y número de beneficiarios, Provincia de Veraguas, al 31 de octubre de 1989.....	51
6. Becas comunitarias y colectivas, según distrito y número de beneficiarios, al 31	

de octubre. Provincia de Veraguas, 1989.	54
7. Ubicación del personal, según Cargo que desempeña. IFARHU de Veraguas, 1989...	62
8. Distribución del personal de la Agencia del IFARHU, según unidades administrativas. Provincia de Veraguas, 1989.....	65
9. Distribución del personal del IFARHU, Según programa y unidad administrativa. Provincia de Veraguas, Julio 1989.....	98

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO NQ</b>	<b>Páginas</b>
1. Ley número del 11 de enero de 1965....	130
2. Estructura orgánica del IFARHU.....	144
3. Convenio de prestación de servicios...	145
4. Inventario del mobiliario y equipo de oficina. Centro estudiantil IFARHU....	147
5. Información sobre el reglamento del Personal del IFARHU.....	150
6. Reglamento del Centro Estudiantil, IFARHU.....	160
7. Nota de la Contraloría General de la República.....	166
8. Nota de la Dirección General del IFARHU.	167
9. Notas de las actividades del Centro Estudiantil.-Veraguas.....	170



10.	Solicitud de inscripción del tema de Investigación.....	173
11.	Nota de la dirección del ICASE.....	174
12.	Nota al Director Regional del IFARHU...	175
13.	Certificación de la Secretaría General del IFARHU.....	176
14.	Encuesta al personal de la Regional del IFARHU.....	177
15.	Listado del personal de la agencia al que se le aplicó la encuesta.....	191
16.	Nota aclaratoria.....	192
17.	Nota al Director Regional del IFARHU, Veraguas.....	194

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN**

**ILUSTRACIÓN****PÁGINAS**

1.	Estructura del IFARHU.....	29
2.	Esquema de la estructura que se observa en la regional del IFARHU, en Veracruz.....	96
3.	Propuesta de organización para la reorganización de la regional del IFARHU, en Veracruz.....	117

## **INTRODUCCIÓN**

La dinámica del desarrollo en los programas institucionales, trae como consecuencia imperativa la necesidad de modernizar, ajustar o ampliar la organización y el funcionamiento de las estructuras orgánicas que hacen mover esos programas, para adecuarlas a esa dinámica, en función de dar un servicio cualitativamente mejor a la sociedad.

Así, surge la necesidad de presentar un estudio de la estructura y funcionamiento de la agencia regional del IFARHU en Veracruz, que parte del supuesto que la estructura y funcionamiento administrativos de la Agencia del IFARHU, en Veracruz, no corresponden al crecimiento de la cobertura de los programas que desarrolla.

Para efectos de una mejor comprensión, el estudio está estructurado en seis capítulos: En el primero de ellos, se define el problema objeto de investigación. El segundo y tercero contienen el marco teórico y de referencia institucional, respectivamente. En el cuarto, se esbozan los antecedentes, fundamentos legales, los objetivos, y se describen los programas que desarrolla la institución, a nivel regional. El quinto capítulo contiene el análisis y presentación de los resultados, desglosados de la siguiente forma: se presenta la estructura administrativa y su relación con el nivel central; después se hace un análisis del funcionamiento, aplicando los pasos que exige el proceso

administrativo, para poder abordar, luego, la capacidad y viabilidad administrativas de la agencia, las situaciones críticas y los factores causales, dentro de la estructura y el funcionamiento de la institución.

Posteriormente, se sugieren propuestas dirigidas al mejoramiento, tanto de la estructura como del funcionamiento de la agencia, con el propósito de adecuarla a los objetivos, a la cobertura y dinámica que exigen sus programas. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA**

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La agencia del IFARHU, en Veraguas, ha incorporado en la última década a estudiantes de los distintos niveles del Sistema Educativo, a los programas de asistencia educativa: Puestos Distinguidos, Torrijos Inmortal, Exoneración, Soberanía, Becas Colectivas y Comunitarias, Centro estudiantil y Crédito Educativo, situación que ha originado un aumento en la oferta de servicios y compromisos para con los usuarios, expresándose así una respuesta socioeconómica y educativa a jóvenes de distintos sectores sociales de las comunidades de Veraguas, Herrera, Coclé y Chiriquí.

Sin embargo, habrá que preguntarse ¿Están las estructuras y el comportamiento administrativos de la agencia regional, a la altura de la demanda social y de la responsabilidad que le compete en la actualidad? ¿Cuáles son las variables que se convierten en obstáculos para el mejoramiento de la calidad de los servicios que se ofrecen? ¿Cómo afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales, fundamentalmente en materia de gestión y recuperación de los préstamos otorgados en el nivel regional?

El nivel central de la institución se ha planteado como política prioritaria la recuperación del crédito educativo y mejorar la eficiencia en todos los programas. Al respecto, vale preguntarse: ¿satisfacen las sumas recaudadas en el proceso de



gestión y recuperación de los préstamos, al igual que los servicios de supervisión de los programas a nivel regional, la dinámica que exige dicha política institucional?

Igualmente, se observa una constante lentitud en lo que respecta al trámite de recuperación del crédito educativo otorgado. ¿Será que el exceso de centralización afecta dichos trámites, al igual que la toma de decisiones al nivel regional? o que las prácticas administrativas están distanciadas de lo que es el proceso administrativo, en materia de funcionamiento?

El carácter social, económico y educativo que tienen los programas que el IFARHU desarrollo, obliga a despejar dichas interrogantes, de tal forma que se puedan buscar alternativas de ajuste o ampliación, con miras al fortalecimiento de la estructura y funcionamiento administrativos de la institución, en términos de lograr una mejor eficiencia en los servicios.

### **1.1. Delimitación**

La investigación se orienta al análisis de la estructura de la agencia del IFARHU, en Veracruz y su relación con el nivel central, al igual que el funcionamiento de la misma, tomando en cuenta el proceso administrativo de planificación, organización, gestión de recursos, dirección, control y evaluación. También

conocer la capacidad y viabilidad administrativa de la agencia con respecto a las políticas y responsabilidades que le han asignado. Todo esto implica examinar los objetivos, organización, recursos, y procedimientos, desde el punto de vista de la estructura orgánica y de la capacidad técnica operativa de la agencia frente a la política de garantizar la efectividad de los programas, específicamente, la agilización en la gestión y recuperación de préstamos otorgados.

La investigación permitirá detectar las situaciones críticas y los factores causales de esas situaciones.

### **1.2. Propósitos de la Investigación**

La investigación fue orientada hacia el logro de los siguientes objetivos:

1. Detectar las situaciones críticas de la estructura y funcionamiento administrativo, que dificultan la ejecución de los programas de la agencia del IFARHU en Veracruz.
2. Analizar el grado de coordinación de la agencia con relación al nivel central del IFARHU.
3. Describir en forma general, los programas y analizar la

correspondencia de éstos con la estructura y el funcionamiento de la agencia.

4. Sugerir alternativas o recomendaciones que permitan dar respuestas a los problemas y dificultades que se encuentran, dirigidas fundamentalmente al fortalecimiento institucional, con miras a la agilización y recuperación de los préstamos y otros programas de la institución.
5. Presentar, en forma esquemática, propuestas de modernización, tanto para la estructura como para el funcionamiento del IFARHU en Veraguas.

### **1.3. Supuestos**

Este trabajo de investigación se basa en los siguientes supuestos:

1.3.1. El grado de desorganización en la estructura orgánica de la institución, en el nivel regional, afecta la eficiencia en la ejecución de los programas.

1.3.2. El exceso de centralización en el nivel central incide en la toma de decisiones en el nivel regional.

1.3.3. La ausencia de organigramas y manuales de funciones en la agencia regional del IFARHU, afecta el funcionamiento normal de la misma.

1.3.4. La falta de perfeccionamiento, capacitación y actualización del personal, determina la eficiencia en el desempeño.

1.3.5. La capacidad y la viabilidad administrativas de la agencia regional, en el cumplimiento de las políticas institucionales, se ven afectadas por la no aplicación del proceso administrativo.

1.3.6. La escasez de recursos económicos asignados al nivel regional, afecta la distribución adecuada del espacio físico y la demanda social.

#### **1.4. Variables.**

De los supuestos anteriormente enunciados, se derivan las siguientes variables fundamentales, que serán consideradas en la investigación.

**Variables independientes:**

- Desorganización de la estructura

- Centralización
- Organigrama
- Manual de funciones
- Capacitación del personal
- Funcionamiento del personal
- Proceso administrativo

**Variables dependientes:**

- Ejecución de programas
- Toma de decisiones
- Perfeccionamiento
- Desempeño del personal
- Capacidad y viabilidad administrativas
- Ejecución de las políticas
- Eficiencia
- Espacio físico
- Demanda social

Para efectos metodológicos, se identifican las definiciones de algunos conceptos que son utilizados en el cuerpo de la investigación, para facilitar la comprensión de la misma.

**Proceso administrativo:** Entiéndase como el enfoque teórico de la administración, que permite analizar la distribución escalonada en niveles jerárquicos de deberes de autoridad y responsabilidad.

**Organización:** Se trata del ordenamiento de la estructura institucional para la división del trabajo y para determinar las tareas de dirección y los recursos necesarios.

**Dirección:** Se refiere a la orientación y las decisiones conscientes del nivel directivo sobre el resto de la estructura, para garantizar el funcionamiento adecuado.

**Control y evaluación:** Se trata del sistema que permitirá determinar las realizaciones, con base en las metas u objetivos, y tomar acciones correctivas adecuadas.

**Coordinación:** Es el proceso integrador que armoniza las distintas partes de la organización para que funcione armónicamente, sin traumas.

**Organigrama:** Es el gráfico de la organización formal que muestra los distintos cargos de una estructura administrativa, sus relaciones, los canales de comunicación, los niveles de autoridad y las principales funciones.

**Manual de Funciones:** Es el conjunto de procedimientos sobre la labor que se desarrollará en los distintos cargos de la organización.

**Centralización:** Se refiere a la concentración de autoridad en un

determinado nivel jerárquico; reúne en una sola persona o cargo el poder de tomar las decisiones más importantes.

**Eficiencia:** Es el resultado del uso racional de los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos y satisfacción del recurso humano que interviene en las labores.

**Capacidad administrativa:** Se refiere a la posibilidad administrativa de poder ejecutar las acciones, tareas cuantitativas y cualitativas, encomendadas o por encomendar.

**Toma de decisiones:** Consiste en escoger entre alternativas la que más conviene para el cumplimiento de los objetivos.

**Capacitación del personal:** Es el mejoramiento de aptitudes, capacidad, entendimiento y condiciones naturales de una persona, para el desempeño.

**Perfeccionamiento y actualización del personal:** Consiste en mejorar o perfeccionar los conocimientos y habilidades ya adquiridos por el personal en servicio.

La actualización consiste en poner al funcionario a la par del desarrollo científico y técnico que ocurre en su entorno sociocultural.

## **1.5. Metodología**

### **1.5.1. Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de datos seleccionados fueron escogidos en función del propósito de la investigación, las características del problema y el tipo de dato que se esperaba obtener.

La investigación trató datos de tipo cualitativo, situación que obligó a seleccionar técnicas de recolección que permitieran aproximarse, con mayor exactitud, tanto en la obtención de la información sobre el problema, como a conclusiones y recomendaciones aceptables.

De allí que, las técnicas que más se ajustaron a la presente investigación fueron: observación directa, natural, y participante: cuestionario, recopilación y análisis de fuente documental. Igualmente, se utilizaron como instrumentos específicos para el ordenamiento de los datos cuantitativos, cuadros estadísticos, y para el ordenamiento de datos cualitativos, cuadros de distribución de funciones.

El universo que cubrió la aplicación del cuestionario representa los 18 funcionarios que trabajan en la agencia regional



del IFARHU.

#### **1.5.1.1. Observación Directa**

Esta técnica permitió conocer datos que, por diversos motivos, no pudieron ser registrados en otros instrumentos. La observación fue orientada a detectar situaciones críticas en el funcionamiento y en la estructura de la institución.

Además, por el mismo hecho de desarrollar una observación natural, participante e individual, se confeccionó un cuaderno de notas que facilitó el trabajo con los datos necesarios en la investigación.

#### **1.5.1.2. Cuestionarios**

Se elaboraron 78 preguntas que fueron aplicadas mediante formulario a los 18 funcionarios que representan el universo de la institución. El cuestionario registró datos cualitativos y permitió una mayor libertad en las respuestas que se solicitaron a las personas. Fue confeccionado con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple.

A través de dicho instrumento, se investigaron aspectos tales como la aplicación del proceso administrativo en el funcionamiento

institucional, específicos anuentes en cuanto a: la planificación a nivel provincial, la organización, las funciones del personal, el sistema de comunicación y coordinación entre los distintos niveles de la institución y de éstos con el nivel central, la administración de los recursos humanos, la distribución del personal, su formación, la descentralización y desconcentración, la evaluación y control.

#### **1.5.1.3. Recopilación y Análisis de Fuente Documental**

Esta técnica fue utilizada para la obtención de datos cuantitativos; se recurrió a informes, memorias anuales y parciales de la institución, tanto del nivel central como provincial, lo cual no significó desestimar las fuentes primarias en la confirmación o actualización de datos estadísticos, relativos a números de préstamos otorgados, vigentes, en proceso de gestión y recuperación, y número de becas otorgadas por programas.

Para el análisis de los datos cuantitativos, se aplicó el análisis estadístico, y para el de los datos cualitativos que proporcionaron las fuentes documentales, se aplicó el análisis de contenido.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO.**

## 2.1. Aspectos Teóricos

Cuando se analiza la estructura y el funcionamiento de una institución determinada, se tratan elementos que tienen una íntima correlación e interdependencia, lo cual se expresa en el vínculo existente entre las partes que constituyen la estructura del sistema y la forma de comportarse que lo caracteriza; es decir, es todo un cuerpo regulado por normas.

"Una organización regulada por un sistema de normas que integra recursos y tecnología con el fin de lograr productos requeridos por el proyecto de país y de la sociedad que se hubiese acordado y las demandas específicas de eventuales usuarios". (1)

La estructura de la institución expresa la organización de elementos de un sistema como factor constante, y se manifiesta en el modo de comportamiento del sistema, o sea, en el funcionamiento.

Al respecto, Augusto Romero señala lo siguiente:

"La organización es el ordenamiento de la estructura institucional, para la división del trabajo y para determinar las tareas de dirección, establecer normas, (reglamento y definir la estructura de comunicación)". (2)

---

(1) Centro Multinacional de Investigaciones Educativas. Curso de Evaluación Institucional. Costa Rica. 1978. pág 5.

(2) Romero O. Augusto. Administración de la Educación. Universidad Santo Tomás; Bogotá. 1982. pág 7.

En este sentido, las instituciones públicas, como el IFARHU a nivel provincial, al impulsar el desarrollo de programas de apoyo al financiamiento de la educación, tienen que adecuar sus objetivos y metas a los que el nivel central ha establecido a las aspiraciones y expectativas del contexto socio-cultural.

Sin embargo, para el logro de esos objetivos y metas, se hace indispensable la vinculación de estos planes y programas con dos elementos básicos de la organización: la estructura y su funcionamiento; sólo así el cuerpo institucional tendrá la capacidad de respuesta frente a las exigencias sociales.

"La capacidad de un sistema social para persistir se manifiesta a través del cambio de estructura y comportamiento. Si una organización social ha de permanecer en un medio cambiante, es necesario que adapte sus estructuras y comportamiento a las nuevas condiciones y exigencias del contexto social"  
(1)

La estructura de la institución debe ser analizada como un sistema integrado y coordinado, con relación a sus distintas unidades administrativas, su ordenamiento jerárquico y su correspondencia con los objetivos, los recursos humanos y económicos de que dispone, y de éstos con respecto al crecimiento

---

(1) IBID., pág 4.

cuantitativo de los programas o acciones que ejecuta.

"Es necesario considerar cuatro aspectos generales, respecto a la estructura orgánica:

1. Los objetivos y políticas institucionales.
2. Los recursos humanos y materiales.
3. La integración entre los procesos internos.
4. La eficiencia de funcionamiento y la efectividad de sus resultados vistos en la perspectiva de cambios" (1)

Lo anterior implica un examen en términos generales de la estructura existente y su correspondencia con los programas y demás elementos que atañen al funcionamiento.

Al abordar el aspecto del funcionamiento institucional hay que referirse a los problemas que se perciben en el desarrollo del proceso administrativo y a la acción misma que trasciende de la institución a través de los programas que desarrolla en cada una de las unidades administrativas; ello implica analizar la efectividad administrativa en el accionar institucional.

"En otras palabras, la efectividad en el desempeño mide la capacidad de producir la

---

(1) Romero D., Augusto. Administración de la Educación. Universidad Santo Tomás. Bogotá. 1998, pág. 87.

solución o respuesta deseada" (1)

Distintos autores, como por ejemplo: Podesta, Jaime; Lecheza, Héctor, y Romero, Augusto, se han referido al análisis y evaluación de la estructura y funcionamiento de la institución, y de la capacidad administrativa que ésta debe tener para adecuarse a las exigencias del entorno socio-cultural, y al avance de la teoría administrativa, sobre la base de la investigación dirigida al análisis de los problemas que atañen a la estructura y funcionamiento de la organización, con miras a encontrar las alternativas de ajustes o ampliaciones viables en la misma. Así, Jaime Podesta Castro y Héctor Lecheza señalan:

"En toda empresa es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada uno y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas" (2)

Igualmente, Augusto Romero Díaz, al analizar la estructura orgánica de la institución y su relación con las exigencias sociales, plantea que:

---

(1) Sander, Beno. Administración de la Educación en América Latina. Brasília. D.F. 1983, pág. 6.

(2) Podesta, Castro; Jaime y Héctor Lecheza. Diagnóstico, Evaluación Sistemática de los problemas de la empresa. Buenos Aires. 1973, pág 3.

"La estructura es el resultado de organizar las relaciones internas entre las partes de institución y de éstas con los sectores de la medio socio- cultural... con el propósito de establecer un equilibrio dinámico que haga posible cumplir los objetivos de la institución" (1)

Y al referirse a la necesidad de la investigación de la estructura y funcionamiento de la organización, señalan:

"La investigación institucional busca identificar los aciertos y deficiencias de la institución en su operación; se concentra en el estudio de aquellos aspectos relevantes que son fundamentales para el éxito de la gestión administrativa tanto a nivel institucional, como con la sociedad en general" (2)

Es precisamente, en el marco de las generalizaciones de las dificultades que se presentan en la estructura y en el funcionamiento de la institución, como se aborda el problema que se investiga, sin que ello signifique dejar a un lado algunas particularidades para mayor claridad del mismo.

Finalmente, el estudio de la estructura y el funcionamiento de la organización significa, igualmente, analizar la capacidad y

---

(1) Romero D., Augusto. Administración de la educación. Universidad Santo Tomás. Bogotá. 1982. Pág. 79.

(2) IBID, pág. 130



viabilidad administrativa de la institución y su incidencia en el normal funcionamiento de la organización.

"Las experiencias de los últimos 20 años realizadas en muchos países, sugiere que el logro de las metas del desarrollo se han visto entorpecidas por erróneas apreciaciones con respecto al rol de la administración en los planes del desarrollo. Ya no se puede seguir cuidando tan solo del estudio de viabilidad económica de los planes, programas y proyectos de desarrollo, se hace cada vez más necesario procurar el estudio de su viabilidad administrativa y su capacidad administrativa"  
(1)

Lo anterior implica la necesidad de conocer si la institución reúne las condiciones tanto en la composición de los factores, estructura y recursos humanos y económicos con que cuenta para su adecuado funcionamiento, en función de los programas que desarrolla y la demanda social.

El estudio de la estructura y las condiciones reales de funcionamiento administrativo de la agencia del IFARHU en Veraguas, conducirá a conocer si en realidad tiene capacidad y viabilidad administrativas, para cumplir con los requerimientos que exige una administración moderna, dinámica, innovadora, participativa y estable, que ponga en evidencia la aplicación del

---

(1) Díaz, Jorge. Primer Taller de Capacitación en Planificación Regional con énfasis en la elaboración Diagnóstico-Socio-Económico-Educativo. (Documento Borrador) Pág. 4.

proceso administrativo: Planificación, organización, gestión de recursos, dirección, control y evaluación de los programas de la institución, y ejecute eficientemente las políticas que se derivan del nivel central; básicamente, aquellas que están orientadas al fortalecimiento de los programas y, específicamente, el crédito educativo a través de la ejecución de acciones tendientes a la gestión y recuperación de los préstamos a nivel de provincia.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO DE REFERENCIA INSTITUCIONAL**

### **3.1. Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos.**

#### **3.1.1. Base Legal**

La creación del IFARHU se fundamenta en la Ley Nº1 del 11 de enero de 1965, en la cual se determina su organización, funciones y asignaciones de orden económico para la ejecución de sus programas y subprogramas.

#### **3.1.2. Objetivos**

El IFARHU se ha orientado, desde su creación hasta la actualidad, en función del siguiente objetivo: Desarrollar y evaluar programas que garanticen el adecuado aprovechamiento en la formación técnica y la utilización racional de los recursos humanos de la República, como un medio de acelerar el desarrollo económico y social del país.

#### **3.1.3. Función Principal**

Entre las funciones fundamentales de la institución, se destacan las siguientes: 1. Determinar, a nivel nacional, las necesidades actuales y futuras de recursos humanos en el sector gubernamental y privado, a través de programas especializados en

formación y aprovechamiento de los recursos humanos que intervienen en el desarrollo social.

#### **3.1.4. Nivel Directivo**

El nivel directivo de la institución lo conforman: la autoridad normativa y la ejecutiva.

##### **3.1.4.1. Autoridad Normativa**

###### **A. Consejo Nacional:**

El Consejo Nacional del IFARHU tiene como funciones principales: velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias de la institución; recomendar al órgano ejecutivo la contratación de empréstitos para la operación del instituto; emitir concepto sobre aquellos que se contraen para este fin, por iniciativa del órgano ejecutivo, y establecer la administración de la institución.

###### **B. Miembros:**

El Consejo Nacional está integrado por los siguientes miembros:

- El Ministro de Educación.
- El Rector de la Universidad de Panamá.
- El Gerente del Banco Nacional.
- El Ministro de Planificación y Política Económica.
- Un representante de los profesores al servicio de la educación oficial primaria, escogido por el Órgano Ejecutivo, por conducto del Ministerio de Educación, de ternas que le son sometidas cada dos años.
- Un representante de la Federación de Padres de Familia de Colegios Secundarios Oficiales e Incorporados de la República, escogidos por el Órgano Ejecutivo por conducto del Ministro de Educación, de ternas que son sometidas cada dos años.
- Un representante de la Unión de Estudiantes Universitarios, con derecho a voz.
- El Contralor General de la República.
- El Director General de la institución, con derecho a voz.

#### **3.1.4.2. Autoridad Ejecutiva**

##### **A. Dirección General:**

Está a cargo de un Director General, responsable ante el Consejo Nacional, del eficiente y correcto funcionamiento del instituto. Además, es el representante legal de la

institución, y el encargado de dirigir la ejecución administrativa de la misma, según los lineamientos establecidos por el Consejo Nacional.

#### **B. Subdirección General:**

Esta instancia está a cargo de un subdirector, a quien, mediante la delegación del Director General, se le encomienda la coordinación ejecutiva de todas las funciones y operaciones internas del IFARHU, mediante un plan de acción que permita ejecutar los programas que conduzcan al logro de las metas y objetivos del instituto, para lo cual debe tomar como base las políticas generales que fija la Dirección General.

#### **3.1.5. Nivel de Apoyo**

El nivel de apoyo de la institución lo conforman, fundamentalmente, las direcciones ejecutivas de Finanzas y de Administración.

##### **3.1.5.1. Dirección Ejecutiva de Administración**

La función principal que le corresponde es la de dirigir y controlar todos los aspectos administrativos de la institución.

#### **3.1.5.2. Dirección Ejecutiva de Finanzas**

Su función principal consiste en dirigir y controlar todos los servicios y operaciones financieras de la institución, en la búsqueda de la buena marcha de la misma.

#### **3.1.6. Nivel de Asesoría**

El nivel de asesoría de la institución está conformado por la Dirección Ejecutiva de Planificación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos y por el Centro de Información y Documentación.

##### **3.1.6.1. Dirección Ejecutiva de Planificación**

Entre las funciones principales de esta dirección, están las siguientes: Velar por los estudios que tienden a incorporar los recursos humanos al proceso de planificación general del desarrollo económico y social del país, realizar estudios básicos en materias de formación y aprovechamiento de los recursos humanos y coordinar las funciones del instituto con los organismos e instituciones tanto del sector gubernamental como del privado.

##### **3.1.6.2. Centro de Información y Documentación**

Tiene como función principal ofrecer toda la documentación e



documentación e información que demandan las políticas de formación de recursos humanos en Panamá, con miras a la orientación profesional y técnica del recurso humano, para lo cual tiene que recopilar, procesar y diseminar información que garantice la orientación adecuada a ese recurso.

### **3.1.7. Nivel Operativo**

Este nivel está integrado por la Dirección Ejecutiva de Crédito y Asistencia Educativa.

#### **3.1.7.1. Dirección Ejecutiva de Crédito y Asistencia Educativa**

A esta dirección le compete dirigir, organizar y orientar las actividades del instituto, relativas al manejo de becas para los niveles primario, secundario y universitario, y administrar los programas de becas y créditos educativos para realizar los programas post vocacionales, secundarios, universitarios y de especialización.

Para su funcionamiento, cuenta con dos departamentos: el de crédito y el de becas. El primero dirige y coordina la ejecución de los créditos y efectúa la preselección referente al otorgamiento de los mismos, asegurando su adecuado uso y administración, con

base en las políticas y procedimientos establecidos." El segundo dirige y coordina el desarrollo de los diversos subprogramas de becas ofrecidas por la institución u otros organismos, y efectúa la preselección referente al otorgamiento de las mismas, también asegurando una correcta administración, basada en las políticas y reglamentos establecidos.

#### **3.1.8. Agencias Regionales**

Es la estructura administrativa regional del instituto, que tiene como función principal: Implementar todos los programas del mismo a nivel provincial, garantizando el adecuado aprovechamiento del recurso humano, como un medio para promover el desarrollo económico y social en las provincias.

A estas instancias administrativas les compete dirigir y orientar las actividades del instituto, relativas al trámite y supervisión de las becas y al crédito educativo (Ver ilustración N°1).

## 01

NOVELA  
NACIONAL DEL 1720-30

## ACTIVIDAD DE LA COMISIÓN

DIRECTION GRAV

**SUB DEFENSE GR.**

ASACRIA 123-

**සංස්කෘතිය සහ ආගම**

AUDITORIA IN-EPYA

## RELACIONES POLITICAS



**CAPÍTULO IV**  
**LA AGENCIA REGIONAL DEL IFARHU EN VERAGUAS**

#### **4.1. Antecedentes**

Con la creación del Instituto para la Formación y Aprovechamiento de los Recursos Humanos, mediante la Ley Nº 1 del 11 de enero de 1965, surgieron dentro de su organización administrativa, las agencias regionales, como estructuras administrativas regionales, con el propósito de implementar los programas básicos de la institución, a nivel de provincia, que garanticen el adecuado aprovechamiento en la formación técnica, profesional, y la utilización racional de los recursos humanos de las provincias, como un medio para promover su desarrollo económico y social.

Con el marco de ese propósito, surgió la regional del IFARHU en Veracruz, en 1969, como una respuesta al potencial de recursos humanos marginados, cuyas oportunidades de educación básica, media y superior eran muy pocas o ninguna, como consecuencia de la precaria situación socio-económica en que vive la familia en áreas rurales de la provincia de Veracruz.

La creación de la regional del IFARHU fue la respuesta concreta del Estado a esa gran demanda de servicios educativos planteados por la generación de niños y jóvenes de bajos recursos económicos, que tuvieron con la creación de esta institución, una vía para continuar los estudios. Por el otro lado, el Estado vio la

posibilidad de formación de la generación de jóvenes, de tal manera que los programas responden a la demanda de recursos humanos que exige el desarrollo integral de la provincia y el país.

En la programación inicial de la regional del IFARHU, no fueron incluidos, para su ejecución, todos los programas que debía desarrollar la institución a nivel nacional, sino que la misma se concretó a desarrollar algunos, como el del Crédito Educativo, para el nivel superior y, posteriormente, para el nivel medio (Magisterio y Técnicos); el de Asistencia Educativa, para el nivel medio, y el programa de Puestos Distinguidos, para estudiantes sobresalientes académicamente.

En cuanto a la estructura administrativa, ésta se limitaba, simplemente, a un director y una secretaria, encargados de todas las funciones administrativas inherentes a la institución.

#### **4.2. Fundamentos Legales**

La creación de la agencia del IFARHU en Veracruz está sustentada en el Artículo 7 Acápito C de la Ley Nº del 11 de enero de 1965, que establece: "El Consejo Nacional del Instituto (IFARHU) tendrá las siguientes funciones... Crear la Organización Administrativa del Instituto", con miras a extender los servicios o programas a Nivel Nacional.

La regional del IFARHU es una extensión de la estructura administrativa, para la ejecución de los programas a nivel de la provincia; sin embargo, su propia estructura administrativa no se define ni en los preceptos legales del instituto, ni en el manual de organización y funciones del IFARHU (ver anexo N° 2, Estructura Orgánica del IFARHU).

#### **4.3. Objetivos de la Agencia**

A nivel de agencia regional, la institución se ha planteado el logro de los siguientes objetivos.

1. Ejecutar programas de financiamiento educativo, (becas, crédito educativo) con miras a promover la formación del recurso humano; en la provincia de Veracruz, en función del desarrollo de la misma.
2. Tramitar las ofertas de financiamiento educativo, que hacen entidades públicas o privadas a nivel de provincia.
3. Desarrollar acciones para activar la recuperación del crédito educativo, con miras a bajar la morosidad en el mismo.
4. Promover acciones de seguimiento académico, para evitar altos índices de reprobados en los beneficiarios de la institución.

5. Desarrollar programa de alojamiento y alimentación para estudiantes de bajos recursos, que cursan estudios de primer ciclo y medio (becas colectivas y comunitarias).
6. Ofrecer orientación profesional a estudiantes que inician estudios superiores.

#### 4.4. Programas que Desarrolla

Los programas que desarrolla la agencia regional del IFARHU están en función de los objetivos institucionales establecidos en la Ley Nº 1 del 11 de enero de 1965, y en la planificación central que realiza la institución anualmente, con la variante de que se establecen prioridades según la situación económica y fiscal de la institución; tal es la situación que se presenta en los años 1987-89, en donde se le dio prioridad a la recaudación del crédito educativo y a los programas de becas comunitarias y colectivas, todo ello basado en la situación fiscal que impuso la crisis económica imperante por la que transitó el país en dicho período.

Hasta 1989, la regional del IFARHU venia atendiendo los programas que, a continuación, se señalan:

##### 1. Crédito Educativo



2. Becas de Asistencia Educativa
3. Becas por Donación
4. Becas por Exoneración
5. Becas por Puestos Distinguidos
6. Becas por Servidores Públicos
7. Becas Torrijos Inmortal
8. Becas Soberanía
9. Becas Comunitarias
10. Becas colectivas
11. Centro Estudiantil.

#### **4.4.1. Operación de los Programas**

Ahora, en forma descriptiva, se presentan cada uno de estos programas:

##### **4.4.1.1. Crédito Educativo**

Constituye uno de los programas fundamentales de la institución, por cuanto que es el único que, además de financiar la formación profesional de los estudiantes, genera ingresos económicos en concepto de intereses sobre el capital prestado.

"Hay que vender la necesidad del crédito educativo, como una solución a la realización profesional. Esta acción fortalecerá el principio que sostiene la actual filosofía de los apoyos financieros que no deben entenderse como una actitud paternalista. Se sostiene la importancia de la sustitución del concepto de becas y auxilios o fondos perdidos, por los préstamos reembolsables, que permiten la utilización rotativa de dichos recursos en beneficio de una población estudiantil cada vez más numerosa sin incurrir en mayores gravámenes para el Estado. (1)

Se observa, así, la importancia que cobra cada vez más el crédito educativo, como un programa que permite resolver un problema social, educativo y económico a los estudiantes, y se reembolsa para beneficiar a la creciente demanda de beneficios que exigen nuevas generaciones de estudiantes, para que puedan cursar estudios medios, superiores y postgrados.

En 1989, la agencia del IFARHU mantenía vigente en proceso de desembolso un total de 128 préstamos educativos, lo cual representa una inversión total de B/.632,000.00 (SEISCIENTOS TREINTA Y DOS MIL BALBOAS) en términos de los años de duración de los estudios, calculados a razón de 4 a 5 años.

Del total anterior de préstamos vigentes en proceso de desembolso, 70 fueron otorgados a estudiantes que cursaban estudios

---

(1) Panamá, IFARHU. Estudio sobre las Prioridades del IFARHU. NOTIFARHU Nº 8 . 1989, pág. 1. (documento mimeografiado).

en el Centro Regional de la Universidad de Panamá, 20 en el Centro Regional de la Universidad Tecnológica, 36 en las universidades del exterior y 2 en la Escuela de Bellas Artes en Santiago (Ver cuadro N°1).

Igualmente, se muestra que, de ese total de préstamos vigentes, 92 fueron otorgados para cursar estudios en diversas carreras que se dictan en las universidades antes mencionadas, con una inversión de B/.416,000.00 (CUATROCIENTOS DIECISEIS MIL BALBOAS), y 36 para carreras que se dictan en el exterior, con una inversión estimada de B/.216,000.00) DOSCIENTOS DIECISEIS MIL BALBOAS (Ver cuadro N° 2).

**CUADRO N°1**

**PRÉSTAMOS VIGENTES, SEGÚN CENTRO EDUCATIVO Y DESEMBOLSO  
IFARHU, PROVINCIA DE VERAGUAS.  
1985 AL 31 DE OCTUBRE DE 1989.**

<b>CENTRO EDUCATIVO</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>DESEMBOLSO TOTAL (EN BALBOAS)</b>
<b>C.R. UNIV. NACIONAL DE PANAMÁ</b>	<b>70</b>	<b>328,000.00</b>
<b>C.R. UNIV. TECNOLÓGICA</b>	<b>20</b>	<b>82,000.00</b>
<b>ESC. DE BELLAS ARTES</b>	<b>2</b>	<b>6,000.00</b>
<b>UNIV. DEL EXTERIOR</b>	<b>36</b>	<b>216,000.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>632,000.00</b>

**Fuente: Agencia regional del IFARHU en Veraguas. 1989.**

CUADRO Nº 2

PRÉSTAMOS CONCEDIDOS SEGÚN CARRERA Y DESEMBOLSO TOTAL  
PROVINCIA DE VERAGUAS. 1985 A OCTUBRE 1989.

CARRERA (UNIV. DEL PAÍS)	NÚMERO	DESEMBOLSO TOTAL (EN BALBOAS)
LIC. EDUCACIÓN	2	B/. 10,000.00
MATEMÁTICA	11	55,000.00
TEC. TECNOLOGÍA ADM.	1	3,000.00
TEC. ING. INDUSTRIAL	1	3,000.00
ING. CIVIL	1	5,000.00
TEC. ING. SANITARIA	1	3,000.00
ING. INDUSTRIAL	1	5,000.00
ING. MECÁNICA	1	5,000.00
ING. ELECTROMECAÁNICA	2	10,000.00
TEC. ELECTRICIDAD	2	6,000.00
PROF. GEOG. E. HISTORIA	5	25,000.00
LIC. ESPAÑOL	8	40,000.00
TEC. ADM. AGROINDUSTRIAL	2	6,000.00
TEC. SEC. EJECUTIVO	4	12,000.00
LIC. INGLÉS	5	25,000.00
TEC. EN PROGRAMACIÓN	2	6,000.00
ING. EN SISTEMA	2	10,000.00
TEC. EN ARTES PLÁSTICAS	2	6,000.00
LIC. EN CONTABILIDAD	6	30,000.00
LIC. ADM. DE EMPRESA	6	30,000.00
LIC. ECONOMÍA	4	20,000.00
TEC. PREESCOLAR	1	3,000.00
ING. AGRÍCOLA	4	20,000.00
LIC. BIOLOGÍA	5	25,000.00
TEC. DIBUJO	4	12,000.00
TEC. MECÁNICA IND.	2	6,000.00
LIC. ADM. PÚBLICA	4	20,000.00
ING. AGRONÓMICA	2	10,000.00
LIC. RELACIONES PUB.	1	5,000.00
SUBTOTAL	92	416,000.00
CARRERAS EN EL EXTERIOR	36	216,000.00
TOTAL	128	632,000.00

Fuente: Agencia regional del IFARRHU, en Veraguas, 1989.

Cabe señalar que, como consecuencia de la situación fiscal por la que transitaba el Estado panameño, el programa de crédito se paralizó durante los años 1987, 1988 y 1989, en materia de nuevos otorgamientos.

Otro aspecto importante de este programa, es lo relativo a la morosidad, gestión de cobro y recuperación del crédito educativo.

En lo que respecta a los préstamos educativos que en este período tenían que pasar al proceso de gestión y recuperación, en la agencia, existían 1,327 créditos educativos, lo que representaba una inversión estimada B/.4,449,565.00 (CUATRO MILLONES CUATROCIENTOS CUARENTA Y NUEVE MIL QUINIENTOS SESENTA Y CINCO BALBOAS), de los cuales 936 préstamos estaban en condiciones de morosidad, lo que representaba un 70.5% del total de préstamos que debían pasar a gestión y recuperación. Eso representaba una deuda estimada de B/.4,258.208.00 (CUATRO MILLONES DOSCIENTOS CINCUENTA Y OCHO MIL DOSCIENTOS OCHO BALBOAS), y 134 préstamos estaban en gestión de cobro, lo que representaba B/.66,330.00 (SESENTA Y SEIS MIL TRESCIENTOS TREINTA BALBOAS), de ingreso anual estimado en la institución. Las cifras anteriores indican la grave situación que mantenía el programa fundamental de la institución.

Igualmente se encontró que 257 préstamos estaban en proceso de recuperación, lo que representaba un ingreso estimado de B/.125,027.00 (CIENTO VEINTICINCO MIL VEINTISIETE BALBOAS) anuales a la institución.

Vale indicar que de los 257 préstamos en proceso de recuperación, 70 hacían pagos directos por caja, lo que representaba, aproximadamente, la suma de B/.22.177.00 (VEINTIDÓS MIL CIENTO SETENTA Y SIETE BALBOAS), y 187 hacían pagos por descuentos directos en la Contraloría a nivel nacional, lo que representaba un ingreso estimado de B/.102,850.00 (CIENTO DOS MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA BALBOAS) anualmente (Ver cuadro Nº 3).

#### **4.4.1.2. Becas Individuales**

Constituyen el estipendio o asistencia económica que se le otorga temporalmente a los estudiantes, tomando en cuenta criterios de selección tales como: rendimiento académico, situación socio-económica y área geográfica de procedencia.

"Las becas se han definido como estipendios o ayudas económicas temporales que se conceden a una persona para que cubra gastos de estudio, ya sea al inicio, continuación o terminación de los mismos, que de acuerdo a las disposiciones vigentes se otorgan para realizar estudios primarios, secundarios, universitarios y de post-grado" (1)

---

(1) Panamá. IFARHU. Dirección de Planificación de Recursos Humanos. 1989, pág.1. (Documento mimeografiado)

**CUADRO Nº 3**

**PRÉSTAMOS VIGENTES, SEGÚN CONDICIÓN Y MONTO TOTAL.  
PROVINCIA DE VERAGUAS. JULIO 1989.**

CONDICIÓN	NÚMERO	MONTO TOTAL DE INVERSIÓN	%
PRÉSTAMOS MOROSOS	936	B/.4,258,208.00	70.5
PRÉSTAMOS EN GESTIÓN DE COBRO	134	66,330.00	10.09
PRÉSTAMOS EN RECUPERACIÓN	257	125,027.00	19.36
- POR CAJA		22,177.00	
- POR PLANILLA		102,850.00	
TOTAL	1327	B/.4,449,565.00	

**Fuente:** Libro de Estado de Cuenta, Condición 4 y 5 de  
Prestatarios IFARHU. Provincia de Veraguas.  
Julio 1989.



Los programas de becas individuales aumentaron su cobertura en Veracruz, en la década del 80, como resultado de una política de mayor cobertura y por el aumento que, en esa última década, obtuvieron los fondos para estos programas, por concepto del impuesto del seguro educativo, con excepción de los años 1988, 1989, en donde este ingreso se vio afectado por el aumento del desempleo en el sector privado y por la disminución de los ingresos fiscales del Estado. Ello se refleja en la disminución de otorgamiento de becas en los últimos años, en la provincia de Veracruz.

#### **4.4.1.2.1. Asistencia Educativa**

Es un programa que está orientado a promover el apoyo económico para estudiantes de bajos recursos y buen rendimiento académico, para que continúen sus estudios educativos.

La regional del IFARHU, en 1989 tenía en vigencia 415 becados en este programa, lo que representaba una inversión de B/.375,210.00 (TRESCIENTOS SETENTA Y CINCO MIL DOSCIENTOS DIEZ BALBOAS), por un período de tres años, que representaba los estudios de los estudiantes (ver cuadro N° 4).

#### **4.4.1.2.2. Donaciones**

Las becas por donaciones son aquellas que se ofrecen a estudiantes para cursar estudios en cualquier nivel del sistema educativo o instituciones públicas o privadas. En 1989, en la regional del IFARHU en Veracruz, 63 estudiantes recibían el beneficio de becas vigentes, por donación de instituciones tales como: Lotería Nacional, Casinos Nacionales, Autoridad Portuaria, Fuerza Pública y Banco Hipotecario. Entre todas estas instituciones hacían una inversión por donación de B/.74,250.00 (Setenta y cuatro mil doscientos cincuenta balboas), sólo en Veracruz.) Ver cuadro Nº 4)

#### **4.4.1.2.3. Exoneración de Impuestos**

Este es un programa especial que también se desarrolla en la regional del IFARHU.

"Son las becas que se ofrecen a estudiantes panameños de escasos recursos económicos, para realizar estudios primarios, secundarios y universitarios, en centros educativos privados a los cuales se le exonera del pago del impuesto de inmueble"  
(1)

---

(1) Panamá. IFARHU. Estadísticas Becas. 1980, pág.3. (Documento mimeografiado.)

Para el caso de la provincia de Veraguas, este programa sólo mantenía en vigencia 16 becas, que representaban una inversión estimada de B/.25,920.00 (VEINTICINCO MIL NOVECIENTOS VEINTE BALBOAS), por término de los años de duración del beneficio.

#### 4.4.1.3.4. Puestos Distinguidos

El programa de becas de puestos distinguidos está orientado a beneficiar exclusivamente a los estudiantes de mayor índice, en el primer ciclo y en el segundo ciclo de educación media.

"Las becas por puesto distinguido para cursar estudios medios o superiores, se ofrecen a estudiantes panameños que se gradúan con los índices académicos de mayor puntuación en los planteles secundarios de la República, incluyendo los colegios particulares incorporado que otorgan título de bachiller reconocido por el Ministerio de educación, siempre y cuando se compruebe que tanto los estudiantes, como sus padres carecen de recursos económicos para sufragar los gastos de estudios medios o superiores"  
(1)

En la regional del IFARHU en Veraguas, en 1989 221 estudiantes se beneficiaron con estas becas, lo que representó una inversión de B/.517,950.00 (QUINIENTOS DIECISIETE MIL NOVECIENTOS CINCUENTA BALBOAS), en términos de duración de las becas, tanto en el segundo ciclo, como en el nivel superior

---

(1) Panamá. IFARHU. Reglamento de Becas. Ordinal A del Artículo I, Capítulo I.

(Ver cuadro N°4).

#### **4.4.1.2.5. Servidores Públicos**

Este programa también tiene una característica especial: está dirigido a beneficiar, exclusivamente, a los hijos de los servidores públicos que prestan servicios en el IFARHU, como un incentivo al trabajo que realizan, con miras a promover una mejor dedicación en el desarrollo de sus funciones.

En 1989, la agencia del IFARHU, tenía en vigencia 14 becas para los hijos de funcionarios, lo que representaba una inversión estimada de B/.18,900.00 (DIECIOCHO MIL NOVECIENTOS BALBOAS) por término de 3 años de duración.

#### **4.4.1.2.6. Soberanía**

Este programa de becas fue creado para beneficiar a los estudiantes hijos de mártires del 9 de enero de 1964, al igual que a los hijos de los que fueron heridos y eran estudiantes de 1964.

En 1989, la agencia del IFARHU en Veraguas, sólo tenía en vigencia 1 beca Soberanía, que representaba una inversión estimada de B/.810.00 (OCHOCIENTOS DIEZ BALBOAS) por la duración

de los estudios.

#### **4.4.1.2.7. Torrijos Inmortal**

Este es uno de los últimos programas creados en el IFARHU en recordación de un defensor de nuestra identidad como nación. Beneficia a estudiantes del nivel medio y superior, cuya situación académica sea buena, pero tengan bajos ingresos económicos.

En 1989, en la provincia de Veraguas, estaban vigentes 182 becas de este programa, lo que representaba en términos absoluto, una inversión de B/. 180,1800.00 (ciento ochenta mil ochenta balboas por la duración de los estudios (Ver cuadro Nº 4).

#### **4.4.1.3. Becas Colectivas y Comunitarias**

Estas becas son otorgadas directamente a los centros educativos del Ministerio de Educación, con el objetivo de que estos recursos sirvan de apoyo a la alimentación y alojamiento de los estudiantes de bajos recursos económicos, que proceden de áreas de difícil acceso, y a los proyectos productivos de autogestión económica que desarrollan estos centros educativos.

#### **4.4.1.3.1. Becas Colectivas**

En 1989, en la provincia de Veraguas, se tenían en vigencia 5 becas colectivas, con una población beneficiada de 913 estudiantes, y con una inversión, en términos absolutos, de B/.248,400.00 (DOSCIENTOS CUARENTA Y OCHO MIL CUATROCIENTOS BALBOAS). Dichas becas fueron otorgadas a centros educativos ubicados en los distritos de Soná, Las Palmas, Santa Fe y Santiago. (Ver cuadros N°4 y 5)

#### **4.4.1.3.2. Becas Comunitarias**

Al igual que las becas colectivas, este programa está destinado a los centros educativos de áreas rurales y urbanas, para beneficios de un determinado grupo de estudiantes cuya situación económica no les permite cubrir los costos de alimentación y alojamiento.

Este programa tiene una variante y es que se orienta hacia la búsqueda de una auto gestión de los centros educativos, asignando a cada uno el 50% para la alimentación de los estudiantes y el 50% a la producción, con miras a promover en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la vinculación del conocimiento teórico adquirido con el proceso productivo, basado en el método de la pedagogía moderna estudio-trabajo.

En 1989, estaban vigentes 22 becas comunitarias, en 22 centros educativos de la provincia, con una inversión económica de B/.118,800.00 (CIENTO DIECIOCHO MIL OCHOCIENTOS BALBOAS), y con una población beneficiada de 2,192 estudiantes (Ver cuadro N°4 y 5). Vale destacar que la provincia de Veraguas, en este período era la que más becas comunitarias y colectivas tenía con respecto al resto del país.

Resumiendo, puede destacarse que en cuanto a los programas de becas individuales, en 1989, la agencia Regional mantenía en vigencia 912 becas individuales, con una inversión estimada en B/. 1,175,220 (UN MILLÓN CIENTO SETENTA Y CINCO MIL DOSCIENTOS VEINTE BALBOAS), y en cuanto a becas colectivas y comunitarias, tenía un total de 27 becas, con una población beneficiada de 3,105 estudiantes, y con una inversión económica de B/.367.200.00 (TRESCIENTOS SESENTA Y SIETE MIL DOSCIENTOS BALBOAS). (Ver cuadros N° 4 y 5)

En cuanto a la distribución ,por distrito, de los beneficiarios de becas comunitarias, puede indicarse que, de las 27 becas, 3 fueron otorgadas en el distrito de Santiago, 3 en Calobre, 5 en San Francisco, 2 en Santa Fe, 2 en La Mesa, 2 en Cañazas, 6 en Las Palmas, 3 en Soná, 2 en Montijo y 1 en Río de Jesús. (Ver cuadro N°6).

**CUADRO Nº 4**

**BECAS CONCEDIDAS POR EL IFARHU, POR DESEMBOLSO TOTAL,  
SEGÚN TIPO DE PROGRAMA. PROVINCIA DE VERAGUAS.  
OCTUBRE 1986 AL 31 DE OCTUBRE 1989.**

PROGRAMAS	NÚMEROS	DESEMBOLSO TOTAL
BECAS INDIVIDUALES	912	B/.1,175,220.00
ASISTENCIA EDUCATIVA	415	357,210.00
DONACIÓN	63	74,250.00
EXONERACIÓN	16	25,920.00
PUESTOS DISTINGUIDOS	221	517,950.00
SERVIDORES PÚBLICOS	14	18,900.00
SOBERANÍA	1	810.00
TORRIJOS INMORTAL	182	180,180.00
BECAS COLEC. Y COMÚN	27	367,200.00
COLECTIVAS	5	248,400.00
COMUNITARIAS	22	118,800.00
TOTAL	939	B/.1,542,420.00

**Fuente:** Informe de la Agencia regional IFARHU, provincia de Veraguas.



**CUADRO Nº 5**

**BECAS COLECTIVAS Y COMUNITARIAS, SEGÚN CENTRO EDUCATIVO  
INVERSIÓN Y NÚMERO DE BENEFICIO, PROVINCIA DE VERAGUAS,  
AL 31 DE OCTUBRE DE 1989.**

CENTRO EDUCATIVO	BECAS COLECTIVAS		BECAS COLECTIVAS	
	MONTO TOTAL	BENEF.	MONTO TOTAL	BENEF.
P.C. PONUGA			B/. 5,400.00	131
P.C. EDUARDO SÁNCHEZ			5,400.00	55
P.C. CHITRA			5,400.00	102
P.C. ZAPOTILLO			5,400.00	100
P.C. BUENOS AIRES			5,400.00	117
P.C. ESPINAL			5,400.00	68
P.C. PIXVAE			5,400.00	56
P.C. RÍO LUIS			5,400.00	80
P.C. BORÓ			5,400.00	72
P.C. EL ALTO S. FE	B/.5,400.00	106		
P.C. EL RINCÓN				116
P.C. LA MESA				154
P.C. LAS GUÍAS			5,400.00	212
P.C. LOS VALLES			5,400.00	76
P.C. MARIATO			5,400.00	88
P.C. GUARUMAL			5,400.00	7
CECOPA DE MACANO			5,400.00	30
CECOPA DE CORTEZO			5,400.00	114
P.C. S. FRANCISCO			5,400.00	159
ESC. RUBÉN DARÍO	5,400.00	537		
ESC. UTIRA			5,400.00	110
CECOPA DE C. PLATA			5,400.00	23
ESC. P. SAN JOSE			5,400.00	34
I. IGLESIA LAS PALMAS	5,400.00	50		
J. B. ALVARADO	5,400.00	80		
C.E. ESTUDIANTIL	226,800.00	140		
<b>TOTAL</b>	<b>B/248,400.00</b>	<b>913</b>	<b>B/.118,800.00</b>	<b>2192</b>

**Fuente:** Informe parcial de la Supervisión de Becas Comunitarias y Colectivas IFARHU, Veraquas.

#### **4.4.1.4. Centro Estudiantil IFARHU**

El Centro Estudiantil es una respuesta a la demanda educativa, a nivel básico y medio, generado por la ampliación y desarrollo de los servicios educativos y de la política social de la institución, como una respuesta a la demanda educativa por parte de las familias de bajos recursos económicos en Veraguas. Ello se expresa en los 500 estudiantes que egresan anualmente de los 28 primeros ciclos de la provincia de Veraguas, ubicados en áreas rurales, y que, por motivos económicos, se ven limitados para continuar el segundo ciclo de educación secundaria.

El Centro Estudiantil es un programa dirigido a dar respuesta en materia de alojamiento, alimentación, orientación cívica y académica a esos estudiantes de bajos recursos económicos, provenientes de todo el país.

En 1989, se atendían en el Centro Estudiantil 140 estudiantes lo que representaba una inversión de B/ 75,600.00 (SETENTA Y CINCO MIL SEISCIENTOS BALBOAS) anuales, sólo en concepto de alimentación, (B/.60.00 (sesenta balboas mensuales que pagaba el Centro Estudiantil a la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena por cada estudiante), egresos éstos que son considerados altos con respecto a los costos promedios por estudiante en los otros centros estudiantiles que tiene el IFARHU

en el resto del país. (Ver Anexo N°3. Convenio de Prestación de Servicios).

La situación anterior obliga a que el programa de Centro Estudiantil necesite de edificios propios para ampliar su cobertura, mejorar los servicios al usuario, bajar los costos de alimentación y racionalizar el recurso humano.

La función que cumple este programa obliga a considerar que la continuidad del mismo tiene que ser responsabilidad inter-institucional del Ministerio de Educación, MIPPE, IFARHU, etc.

De esta manera, se han descrito los programas que desarrolla la agencia del IFARHU, servicios no correspondientes con la actual estructura y funcionamiento de la institución.

**CUADRO Nº 6**

**BECAS COMUNITARIAS Y COLECTIVAS, SEGÚN DISTRITO Y NÚMERO  
DE BENEFICIARIOS, AL 31 DE OCTUBRE. PROVINCIA DE VERAGUAS  
1989.**

DISTRITO	TOTAL		BECAS COLECTIVAS		BECAS COMUNITARIAS	
	NÚMERO	BENEF.	NÚMERO	BENEF.	NÚMERO	BENEF.
RÍO DE JESÚS	1	110			1	110
MONTIJO	2	111			2	111
ATALAYA						
SONÁ	3	142	1		2	62
LAS PALMAS	6	469	1		5	419
CANAZAS	2	110			2	110
LA MESA	2	226			2	226
SANTA FE	2	186	1		1	80
SAN FRANCISCO	5	561			3	561
CALOBRE	3	382			3	382
SANTIAGO	3	808	2	677	1	131
TOTAL	27	3056	5	918	22	2192

**Fuente:** Supervisión de Becas Colectivas y Comunitarias. IFARHU. Provincia de Veraguas.

**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### 5.1. Estructura de la Regional del IFARHU.

Para entrar en el análisis de la estructura y funcionamiento de la agencia del IFARHU en Veracruz, se tomará en cuenta que la gestión administrativa, en todo momento, se da a través de la estructura orgánica, desde el instante mismo de tomar la decisión hasta la ejecución de las acciones, con miras al logro de los objetivos institucionales, considerando primero: que la estructura es el resultado organizado de todas las partes internas de la institución y de ésta con el nivel central y con el contexto social regional.

"La estructura organizacional, está determinada por la superestructura dado a los distintos niveles de gobierno; por lo general, tales estructuras son tradicionales en cuanto existen especificaciones más o menos permanentes tanto para el nivel nacional como para los niveles regionales, locales y de institución. Cada uno de estos niveles tienen un conjunto de propósitos relacionados con la estructura general, por tanto, algunos aspectos son comunes a todos ellos" (1)

Es decir, conocer dentro de la estructura orgánica las líneas de autoridad, los niveles de responsabilidad, los canales de comunicación y el grado de relación de todos estos

---

(1) Romero D. Augusto. Administración de la educación. Universidad Santo Tomás. Bogotá. 1982. Pág.15.

elementos, con el comportamiento de los programas que ella ejecuta en el contexto social de la provincia de Veracruz.

#### **5.1.1. Estructura Administrativa**

La investigación muestra que la estructura administrativa de la regional del IFARHU en Veracruz, ha sido establecido respondiendo a las necesidades de servicios generales que reclaman los usuarios y no basada en criterios técnicos y planificados.

Como indicador de lo anterior, actualmente hay una dirección y una subdirección en la regional, sin unidades administrativas intermedias departamentales o seccionales. Sólo existen unidades administraciones operativas, distribuidas según los programas que se desarrollan. Dicha situación ha creado una línea de mando y autoridad directa con respecto al nivel operativo de la organización, que amplía el ámbito de supervisión del Director. Una excepción es el Centro Estudiantil del IFARHU, en donde sí existe la estructura intermedia, conformada por un director con un personal bajo su mando, encargado de atender dicho programa.

La falta de una estructura administrativa organizada con todos sus niveles se confirma, igualmente, por el desconocimiento que sobre la misma tiene el personal que labora en la

institución.

Según respuesta a pregunta formulada en la encuesta, el 83% del personal desconoce la estructura administrativa de la institución, a nivel regional y, además, no hay un organigrama que refleje lo que existe en materia de estructura administrativa.

#### **5.1.1.1. Nivel Directivo**

Es el nivel directivo donde reposan el mando y la autoridad principal de la institución, y la conducción de la política de la misma. En el caso concreto de la regional del IFARHU en Veraguas, el nivel directivo lo conforman la Dirección y Subdirección; ésta última sólo tiene mando, autoridad y jurisdicción cuando el titular le delega.

En primer lugar, se destaca que los resultados de la encuesta revelan que el 100% de los funcionarios que contestaron consideran que la toma de decisiones se ve limitada por el exceso de centralización en el nivel central, de tal forma que el director regional se limita a hacer cumplir directrices; a ello se suma la falta de formación, en materia de administración pública, de los funcionarios del nivel.



Por otro lado, la jerarquía del nivel directivo regional, con respecto al nivel central, no está especificada en el Manual de Organización y Funciones.

#### **5.1.1.2. Nivel de Apoyo**

En toda organización, el nivel de apoyo se expresa en unidades administrativas que tienen como funciones dotar al personal de medios o recursos necesarios para cumplir sus responsabilidades.

El nivel de apoyo en la regional del IFARHU se expresa a través de algunos servicios de secretaría y contabilidad, aunque los de secretaría sólo se ofrecen al Director Regional, ya que cada funcionario tiene que hacer su propio trabajo de secretaría. En el nivel de apoyo, también se ofrecen los servicios de mensajería y limpieza, los cuales ejecutan dos personas.

A pesar de que se cuenta con un medio de movilización (auto), no existe personal asignado para ofrecer el servicio de transporte al resto del personal, para el desempeño de funciones tales como: la supervisión del crédito educativo, estudio socio-económico a los hogares de los beneficiarios, etc.

Según resultados de la encuesta, el personal que trabaja en

la regional considera que no están claramente definido quiénes o qué unidades forman parte del nivel de apoyo y qué tareas deben realizar, por la duplicidad de funciones que se da en algunas de ellas, específicamente en el servicio de secretaría.

#### **5.1.1.3. Nivel Operativo**

Dentro de los distintos niveles de la estructura, éste es uno de los más importantes, pues a través de las unidades que lo integran, es como se logran realmente los objetivos institucionales.

El nivel operativo de la agencia del IFARHU está integrado por 15 funcionarios, distribuidos según los programas que se atienden: uno para trámite y seguimiento académico de los programas de asistencia educativa, puestos distinguidos y para estudios universitarios; uno para orientación, trámite y supervisión académica del programa de crédito educativo; uno para trámite y supervisión de los programas de becas colectivas y comunitarias; 2 para trámites y supervisión académica de los programas de asistencia educativa (donaciones, exoneraciones,, servidores públicos y puestos distinguidos), para estudios de primer ciclo y secundarios; uno para gestión de cobro de crédito educativo; uno para la recaudación de crédito educativo que, a su vez, realiza funciones de supervisor académico de becas, y uno

para la contabilidad, que a su vez cumple funciones de secretaria del Director Regional.

Por último, hay 8 funcionarios asignados al programa del Centro Estudiantil del IFARHU. (Ver cuadro Nº 7).

Es decir, no se observa una distribución racional de tareas que permita un aprovechamiento óptimo de los funcionarios.

#### **5.1.2. La estructura regional y su relación con el Nivel Central**

Con respecto a la relación con el nivel central de la institución, se observa que en la estructura orgánica de la misma a nivel nacional, la relación de la estructura de la agencia regional del IFARHU, responde directamente a la Dirección General. (Ilustración Nº 1 Estructura Orgánica del IFARHU).

Sin embargo, en la práctica o de hecho, la relación de la agencia con el nivel central es considerada por el 70.5% de los funcionarios como regular y se establece directamente con las direcciones ejecutivas departamentales y seccionales de nivel central. Esto origina, muchas veces, el ejercicio de autoridad y mando de estas direcciones ejecutivas, departamentales, seccionales sobre las direcciones regionales y sobre el personal

**CUADRO Nº 7**

**UBICACIÓN DEL PERSONAL, SEGÚN CARGO QUE DESEMPEÑA. IFARHU.  
PROVINCIA DE VERAGUAS, 1989.**

<b>FUNCIONARIO</b>	<b>CARGO QUE DESEMPEÑA</b>
<b>A</b>	<b>DIRECTOR REGIONAL</b>
<b>B</b>	<b>SECRETARIA CONTADORA</b>
<b>C</b>	<b>TRABAJADORA MANUAL MENSAJERA</b>
<b>D</b>	<b>ORIENTADOR DEL CRÉDITO EDUCATIVO TRÁMITE DE PRÉSTAMO SUPERVISOR ACADÉMICO DE PRÉSTAMO</b>
<b>E</b>	<b>SUPERVISORA BECAS COMUNITARIAS Y COLECTIVAS</b>
<b>F</b>	<b>GESTIÓN DE COBRO SUB - DIRECTOR REGIONAL</b>
<b>G</b>	<b>RECAUDADORA SUPERVISOR ACADÉMICO DE BECAS</b>
<b>H</b>	<b>TRÁMITE BECAS UNIVERSIDAD SUPERVISORA DE BECAS UNIVERSIDAD</b>
<b>I</b>	<b>SUPERVISOR ACADÉMICO</b>
<b>J</b>	<b>TRÁMITE DE BECAS SECUNDARIAS SUPERVISOR DE BECAS SECUNDARIAS</b>
<b>K</b>	<b>DIRECTOR DEL CENTRO ESTUDIANTEL</b>
<b>L</b>	<b>SECRETARIA CENTRO ESTUDIANTEL</b>
<b>M</b>	<b>RECAUDADOR CENTRO ESTUDIANTEL CONTADOR CENTRO ESTUDIANTEL</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los funcionarios de la agencia del IFARHU.  
Febrero 1989.

de la misma.

Lo anterior se observa cuando un jefe de sección, departamento o dirección ejecutiva asume la autoridad de expedir órdenes al Director Regional o a funcionarios de la misma al margen de una adecuada coordinación o relación formal.

Al observarse el organigrama del IFARHU y analizar los diferentes elementos de su estructura, se nota que las agencias coinciden con el nivel político administrativo provincial y las oficinas principales con el nivel central. Además, dependen jerárquicamente de la Dirección General y no de otra dependencia de la institución, lo cual indica que la dirección está en capacidad de delegar en las agencias, atributos que son propios de esa dirección, para garantizar los servicios en ese nivel; es decir, se observa, claramente, la existencia de dos niveles administrativos.

Si bien, es recomendable, al crear una nueva unidad o al ponerla en operación, asignarle responsabilidades y ámbito de acción en forma gradual. El crecimiento en servicios y monto financiero involucrados en la agencia regional de Veraquas, exige la revisión de su estructura y funcionamiento, a fin de situarla en capacidad de cumplir los objetivos, para los cuales fue concebida, y no sea una mera instancia de inicio de trámite.

Finalmente, puede indicarse que se observa una falta de ordenamiento jerárquico de los distintos niveles de la estructura administrativa regional, y de ésta con respecto al nivel central de la institución.

Es decir, la institución no ha dado el salto en materia de ordenamiento de su estructura, de tal forma que la modernice y la ajuste al propio desarrollo y a la perspectiva de crecimiento que se presenta en la cobertura de sus programas, basados en las demandas de los usuarios y en los recursos que, para tales fines, destina el Estado y otras entidades no estatales.

Lo anterior es obligante, puesto que la investigación demuestra que la estructura administrativa actual de la agencia no permite la coordinación entre las distintas unidades administrativas y, además, el grado de coordinación de ésta con el nivel central, según el 70.5% de los que contestaron la encuesta, es regular y no fluido como es de esperarse en una administración moderna.

## **5.2. Funcionamiento Administrativo**

Se refiere a la forma como se comportan aquellos elementos de la institución, a nivel regional, que tienen que ver con la capacidad y viabilidad administrativas de la misma, para

**CUADRO Nº 8**

**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA AGENCIA DEL IFARHU,  
SEGÚN UNIDADES ADMINISTRATIVAS PROVINCIA DE VERAGUAS.  
1989.**

UNIDAD ADMINISTRATIVA	PERSONAL ASIGNADO
DIRECCIÓN	1
SECRETARIA	1*
MANTENIMIENTO	1*
CREDITO EDUCATIVO - ORIENTACIÓN - TRÁMITE - SUPERVISIÓN ACADEMICA - GESTIÓN DE COBRO - RECAUDACIÓN	   1* 1* 1*
HECAS INDIVIDUALES - TRÁMITE - SUPERVISIÓN ACADEMICA	  3
HECAS COLECTIVAS - TRÁMITE - SUPERVISIÓN ACADEMICA	  1*
CENTRO ESTUDIANTEL - DIRECCIÓN - SECRETARIA - CONTABILIDAD - SUPERVISIÓN ACADEMICA - BIBLIOTECA - INSPECTORÍA	 1 1 1  1* 1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

\* Funcionarios con duplicidad de funciones, actualmente.

Fuente: Encuesta Aplicada a los funcionarios de la Agencia del IFARHU. 25 DE FEBRERO DE 1989.

garantizar la ejecución del proceso administrativo.

Endiéndose la gestión administrativa de la institución como un proceso integrado de los recursos, coordinador de todas las actividades especializadas que el Estado le asigna en la provincia, para el logro eficiente de los objetivos. Proceso que, muchas veces, está condicionado por el medio sociocultural, en términos de exigencias y expectativas de los usuarios, al igual que por la ausencia o presencia de un recurso humano con suficiente formación teórica que le permita imprimir la dinámica y la orientación adecuadas y requeridas para el funcionamiento administrativo, y tener la suficiente percepción futurista para comprender la incidencia de los avances técnico-científicos en el funcionamiento de la institución.

Visto en estos términos, toda la gestión administrativa que realiza no puede ser considerada como el fin, sino como el medio o la vía correcta para lograr los objetivos que la institución se ha propuesto a mediano, corto y largo plazo, siempre que dichos objetivos sean percibidos con claridad por el factor humano que interviene en la gestión administrativa, como actor principal del proceso administrativa.



### 5.2.1. Proceso Administrativo.

Los administradores de las instituciones del Estado se olvidan, muchas veces, de los factores y elementos que, en un momento determinado, influyen o determinan el comportamiento y características de las funciones básicas del proceso administrativo. Tal es el caso de los valores culturales, la formación técnico práctica del administrador, las presiones endógenas y exógenas que hacen los grupos organizados que están dentro de la institución y en el medio socio-cultural, al igual que la propia filosofía sobre la cual se sustentan las acciones y actividades que desarrolla la institución. Más, aún, se olvidan del principal factor, el recurso humano que presta su servicio, sin cuyo aporte el proceso administrativo no es posible en ninguna organización, sea compleja o simple, puesto que a este recurso le corresponde impulsar o detener el desarrollo de las acciones administrativas.

Igualmente, se destaca como factor importante, la estructura sobre la cual se manifiesta la forma en que está organizada la institución y la manera en que se corresponde con la gestión administrativa.

Otro elemento vital para el adecuado y eficiente desenvolvimiento del funcionamiento administrativo, es el factor

económico, visto en término de los recursos financieros y materiales y la disponibilidad de éstos para el logro de los objetivos deseados.

La relación armoniosa de los factores antes mencionados, el grado de coordinación y control de los mismos determinan el eficiente o deficiente funcionamiento administrativo de la institución, que más adelante se analiza.

Para el presente caso, se analizará la forma como se manifiestan estos factores en las funciones del proceso administrativo, en términos teóricos-prácticos, en la institución.

#### **5.2.1.1. Planificación**

La planificación, como el paso inicial en el funcionamiento administrativo, es un proceso de ordenamiento de la acción en forma sistemática y previsor. Es decir, una forma de resolver los problemas con el uso de la razón, un estilo para pensar y actuar con base en el pasado dirigido hacia el futuro, que garantice el logro de las metas institucionales.

"La planificación consiste en decisiones o selecciones de alternativas, los planes o programas reflejan el criterio de la administración sobre lo que debe lograrse, ¿Cuándo debe lograrse?, cómo debe lograrse y ¿Quiénes son los responsables de que se logre?". (1)

Teóricamente, el proceso de planificación tiene que darse a través de todas las instancias jerárquicas de la organización, lo cual implica que todas las unidades están comprometidas en la planificación, pues ello permite evitar la improvisación, evaluar con mayor precisión el trabajo individual y colectivo, evitar costos innecesarios en las operaciones, integrar esfuerzos de todas las unidades y organizar el trabajo de la institución.

Ello implica la determinación de objetivos y estrategias de acciones, tomando en cuenta los recursos disponibles y el control de los factores que intervienen en el funcionamiento administrativo.

Sin embargo, para el caso concreto de la agencia regional del IFARHU, en Veraguas, los resultados de la encuestas aplicadas al personal revelan que el 94.1% considera que en la misma, no se da el proceso de planificación; sólo se da en el nivel central. La Dirección Regional sólo se limita a formular anteproyectos de presupuestos, lo que trae como consecuencia la

---

(1) Cabrera, Francisco. Conceptos Generales de Planificación. NOTIFARHU. Panamá. 1986, pág. 5. (Documento mimeografiado).

ausencia de una identificación clara de los objetivos regionales, que se apoyen en un diagnóstico de la demanda social para que del mismo se deriven alternativas viables que se materialicen en metas y acciones concretas, cónsonas con la disponibilidad del factor humano, estructuras y recursos económicos de la institución.

Igualmente, la encuesta revela que existe un desconocimiento por parte del personal, en materia de planificación, particularmente sobre las políticas nacionales de la institución. Esto tiene como resultado la ausencia de participación del personal en la organización de las acciones o actividades que se les ordena ejecutar, al igual que bajo capacidad técnica; al personal sólo se le solicitan informes parciales y anuales de la cobertura y seguimiento de los programas.

La falta de participación en la planificación obedece a varios factores que se observan en el funcionamiento de la agencia y que fueron revelados en la encuesta:

1. Desconocimiento de técnicas y métodos de planificación tanto en el nivel directivo como en el personal.

2. La ausencia de un plan regional que le sirva al funcionario como base la elaboración de un plan operativo a nivel de su unidad administrativa.
3. El carácter centralizado como ha sido estructurado el IFARHU.

En lo que respecta a la formulación del presupuesto, los resultados de la encuesta aplicada al personal revelan que el 100% considera que sólo se da la formulación del anteproyecto a nivel regional, pero el procedimiento y la sustentación del mismo se desconocen por parte del personal. Para la elaboración del mismo, se utiliza como patrón guía el anteproyecto de presupuesto del año anterior, y en su formulación, el 100% informó que sólo participa el Director Regional, y que en la aprobación final éste no participa. El mismo es ajustado y aprobado en el nivel central.

Cabe destacar que en el programa del Centro Estudiantil también se formula un anteproyecto de presupuesto, basado en las actividades y la cobertura del programa, pero el mismo también es enviado al nivel central donde es aprobado o reajustado sin la participación del Director del Centro Estudiantil ni el Director de la agencia regional del IFARHU.

#### 5.2.1.2. Organización

La organización es la configuración de la estructura de acción, donde se determinan las funciones de cada unidad y los recursos humanos, financieros y tecnológicos necesarios para el logro de los objetivos.

Ello implica la vinculación lógica de los distintos componentes que intervienen en el proceso que generan los servicios requeridos por los usuarios con las distintas funciones que le corresponde cumplir a cada unidad del cuerpo orgánico.

En materia de organización en la regional del IFARHU, se refleja una falta de correspondencia articulada entre los objetivos nacionales prioritarios de la institución, tales como: Dinamizar una gestión y recuperación del crédito educativo, y lograr eficacia en los programas de asistencia educativa a nivel individual y colectivo, para la formación del recurso humano a nivel regional y el grado de organización de la institución.

Esto se refleja según la encuesta, en la indefinición de las funciones de algunos miembros del personal y la ausencia de un plan regional que oriente esas funciones, al igual que la falta de un manual de funciones que identifique las funciones que debe desarrollar el personal.

Otro aspecto que se destaca en los resultados de la encuesta es el relativo a la delegación de funciones. Al respecto, el 88.2% considera que no se hace una adecuada delegación de funciones, porque: el personal supone que sus funciones están definidas por la actividad que realiza de hecho, pero no se le comunica por escrito la asignación de las mismas. Ello se agrava con la desagregación de funciones entre varias personas o asignación de una función a varias personas, caso concreto de la Secretaría de la Dirección Regional, cuyo volumen de trabajo es el siguiente:

1. Recepcionista de la dirección
2. Tramitar notas para el nivel superior y operativo.
3. Preparar y tramitar valija
4. Archivar
5. Atender y hacer llamadas telefónicas
6. Reproducir materiales (formatos).

Además de lo anterior, ejerce las funciones de contador de la institución, y su trabajo consiste en:

1. Llevar los registros contables de 26 cuentas de las Becas comunitarias y colectivas.
2. Tramitar órdenes de compras de los primeros

ciclos beneficiados.

3. Confeccionar boletas de depósitos por concepto de trámite de carnet.
4. Pagar a becados y prestatarios, que no cobran por caja de ahorros.
5. Elaborar caja menuda mensual y controlar los desembolsos de la misma.
6. Elaborar los informes financieros mensuales de las becas colectivas y comunitarias.
7. Tramitar las conciliaciones bancarias.
8. Confeccionar cheques, trámites de firmas y pago a los proveedores.

Lo anterior es un indicador de la situación de otros funcionarios y de la necesidad de personal. Igual ocurre con el funcionario encargado de la recaudación de crédito educativo, quien es, además, supervisor académico de becas. Este tipo de situación se expresa en otros funcionarios, a quienes se les delegan dichas funciones en forma verbal, sin tomar en cuenta las otras tareas que desarrollan y los volúmenes de trabajo, y si la nueva función tiene relación con la que viene desarrollando. Lo anterior trae como consecuencia un atraso en los trámites de documentación. Ejemplo: la elaboración de los informes financieros mensuales se presenta con atraso de hasta 2 meses.



Según el 88.2% de los que contestaron la encuesta, la situación anterior tiene entre sus causales: la falta de personal en algunos programas y la ausencia de normas claras o manuales de procedimientos administrativos en la agencia del IFARHU, para el adecuado desempeño de las funciones del personal, con excepción de los programas de Crédito Educativo y Supervisión de Becas Comunitarias y Colectivas.

Igualmente, el 100% consideró que se da un exceso de centralización en el nivel central, que trae como resultado la demora en la toma de decisiones y el trámite de los beneficios de becas y préstamos a los usuarios.

Es decir, la organización no es reflejo de los objetivos que persigue la institución, según el 88% de los interrogados. Ello obliga a revisar la estructura para adecuarla u organizarla en función de los objetivos que se han establecido, procurando articular con los programas y actividades que se derivan y que son desarrollados, tales como: Trámite de Crédito, becas individuales y colectivas; supervisión académica de crédito educativo, gestión de cobro del crédito educativo, recaudación, orientación profesional, formación cívica a los beneficiarios y procesamiento de datos, etc., puesto que tiene que producir desde el punto de vista administrativo una coherencia entre los programas que se ejecutan y la estructura de la organización -

IFARHU.

Técnicamente, los programas que desarrolla la institución en la provincia, le imponen un ordenamiento en su estructura, en función de la magnitud, en términos cuantitativos y cualitativos de los mismos, determinando las funciones o el trabajo que a cada miembro del personal le corresponde desempeñar e identificando los niveles propios de toda estructura orgánica, a efectos de que las acciones se desarrollen con la mayor eficiencia posible y se obtengan los resultados esperados.

#### **5.2.1.3. Dirección**

Se refiere este punto a la orientación y las decisiones conscientes del nivel directivo de toda la estructura y cada uno de sus componentes, con miras a garantizar un funcionamiento adecuado en función de los objetivos establecidos.

Estudiar la dirección, como parte del proceso administrativo de la agencia del IFARHU en Veracruz, como una función específica, implica ocuparse de las decisiones ejecutivas administrativas, su instrumentación y control, con base en los principios administrativos y tomando en cuenta los métodos de trabajo que se aplican en la actualidad.

Antes, debe señalarse que la dirección, como elemento básico en la conducción de un cuerpo orgánico y de todos los procesos que en él se realizan, tiene que poseer la suficiente autoridad, capacidad técnica, liderazgo y dinamismo que permita lograr los objetivos institucionales con la mejor eficiencia posible.

Para el caso que se estudia, la agencia regional del IFARHU en Veracruz, al preguntarle al personal si consideraba a la dirección como el centro de autoridad máxima, los resultados reflejaron que sólo el 58% de todo el personal que labora en la institución la considera de esta manera y, en cuanto a decisiones, el 100% señalan que existe una falta de poder de decisión en el director a nivel regional, al extremo de que la gran mayoría de las decisiones tienen que ser consultadas al nivel central, lo cual refleja un exceso de centralización que debilita la autoridad y la toma de decisión de la dirección regional que, lógicamente, afecta el funcionamiento de la agencia.

La capacidad técnica es otro de los factores que viene afectando la gestión directiva. En este sentido, el 70% de los consultados manifiesta que existe un inmovilismo en la ejecución de los programas y la ausencia de procedimientos técnicos para la coordinación y supervisión de las tareas del personal. A ello se une la falta de claridad en cuanto a los

procesos administrativos que exige la administración pública actual, dándose con frecuencia la improvisación en la gestión administrativa. Igualmente, se manifiesta un estilo de liderazgo que no permite la participación del personal en la toma de decisiones; es decir, se observa falta de metodologías que orienten y activen la gestión del nivel directivo hacia el personal, valorando la participación de éste en la toma de decisiones.

La encuesta reveló que el 94.1% de los funcionarios considera que existe una falta de motivación constante en ellos, que los haga sentirse valorados en su trabajo y esfuerzo institucional, además de la falta de comunicación por parte del nivel directivo hacia el personal.

#### **5.2.1.4. Coordinación**

La coordinación procura dar evidencias de las relaciones e integración de los factores humanos, de estructura y económicos sincronizando todas sus operaciones y apoyándose en la comunicación, de tal forma que se logren los mejores resultados en la gestión administrativa.

En materia de coordinación, los resultados de las encuestas muestran que es deficiente entre los directivos y el personal,

situación que se expresa en la ausencia de una fluida comunidad, al igual que de la institución respecto a la comunicación y a otras instituciones, tales como: Ministerio de Educación, universidades, Contraloría, MIPPHE; es decir, hay una escasa coordinación, que se manifiesta en la ausencia de reuniones, entrevistas bilaterales, supervisión participativa. Lo que significa que no se han valorado las relaciones de facilitación con las instituciones que controlan los recursos que son necesarios para el desarrollo de los programas del IFARHU en las provincia. Igual ocurre con las relaciones de carácter funcional con las instituciones que ofrecen servicios complementarios a los programas que desarrolla la agencia regional del IFARHU (Ministerio de Educación).

Se destaca la ausencia de las relaciones retroactivas con el entorno social, a través de los beneficiarios de los distintos programas; o sea, que la comunidad en general no percibe la retribución en acción social, que debe proyectarse la institución a través de sus beneficiarios (Plan BIAS Beneficiarios del IFARHU en Acción Social).

El 94.1 % de los que contestaron la encuesta consideran que no existen normas o procedimientos formales para la coordinación, que no se realizan reuniones periódicas con el personal y menos con las instituciones antes señaladas.

#### 5.2.1.5. Gestión de Recursos

Como factor importante del proceso administrativo, está conjugar tres componentes fundamentales de la institución; los recursos humanos, los físicos y materiales y los recursos financieros, elementos éstos vitales para que todo el cuerpo administrativo y sus acciones planificadas puedan llegar al objetivo establecido.

La desarticulación en la gestión de estos recursos conduce a la deficiencia en los resultados esperados, al igual que la falta de control y racionalización en la utilización de los mismos, conduce a la dispersión, pérdida y sub-utilización de éstos.

Por ello, el éxito en la gestión administrativa estará muchas veces determinado por la utilización adecuada de los recursos humanos, físicos, materiales y financieros. Con esa óptica, se procederá a ver cada uno de ellos a nivel de la agencia regional del IFARHU en Veracruz.

#### 5.2.1.5.1. Recursos Humanos

Para efectos de conocer científicamente, el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos, es necesario valerse de la administración de personal, de tal forma que se puedan conocer las distintas acciones que se dan en la administración de los recursos humanos y, específicamente, el comportamiento de la administración de estos recursos, en la agencia del IFARHU, como factor vital en el logro de los objetivos institucionales a nivel Regional.

"La administración de personal hace hincapié en que el recurso más importante, en una empresa pública o privada, es el ser humano". (1)

Como método para conocer esos recursos humanos, se ha tomado en cuenta, en forma generalizada, todo el proceso que implica la administración científica de los recursos humanos, aplicados específicamente a la agencia del IFARHU en Veracruz.

En lo que respecta a la selección del personal para los distintos cargos dentro de la estructura administrativa regional, se demuestra que, en su totalidad, el personal nombrado y asignado en los distintos cargos no ha sido sometido a un estricto proceso de reclutamiento y selección, lo que ha

---

(1) Baldin C., Ricardo. Administración de Personal. Edi-EUED. Costa Rica. 1979, pág.14.

originado ubicar, muchas veces, en un determinado cargo a la persona que no cuenta con el conocimiento y la experiencia necesaria para el desempeño del mismo.

En cuanto al análisis de puestos, el nivel central ha hecho algunos estudios que han involucrado a la institución a nivel regional. Sin embargo, el 70.5% de los interrogados destaca que la asignación del personal, en los distintos cargos, refleja una falta de correspondencia entre la responsabilidad que exige el cargo, la experiencia y los conocimientos profesionales del funcionario asignado, situación que se presenta, fundamentalmente en los cargos de supervisores académicos, gestión de cobro, recaudación, contabilidad y archivo.

La respuesta a la encuesta aplicada a los funcionarios y la observación relativa a la preparación académica, demuestra situaciones concretas como las siguientes:

El funcionario encargado de la supervisión académica de becas de nivel medio y, a su vez, encargado de la recaudación del crédito educativo, sólo cuenta con estudios hasta VI grado (primaria); el encargado de la subdirección regional de la agencia, apenas cuenta con bachillerato recién recibido y no se le ha ofrecido capacitación rigurosa para el desempeño de sus funciones. Igual ocurre con los funcionarios encargados de la



contabilidad, que no son profesionales para el desempeño en esas funciones, situación que es contradictoria con los objetivos de la institución como rectora en el aprovechamiento de los recursos humanos.

En lo que respecta a la clasificación de puestos, en el año 1987 se hizo un estudio por parte del nivel central, pero los resultados no han sido implementados, lo que significa que en la mayoría de los casos, desde los cargos de Director Regional, Sub-Director, Director del Centro Estudiantil, Supervisores y Contador, no corresponden las funciones y responsabilidades que exigen. En cuanto a la remuneración salarial que reciben los funcionarios que están ubicados en dichos puestos, se da el caso de cuatro empleados que devengan salarios superiores al de los funcionarios que tienen mayor responsabilidad y jerarquía en la institución.

Otro aspecto importante que se destaca en la administración del recurso humano a nivel regional, es el siguiente: según el 100% de los funcionarios que contestaron la encuesta, no existe una política de capacitación, perfeccionamiento y actualización del personal. En los años 1987 - 1988, sólo se dictaron 2 seminarios, fundamentalmente, para los funcionarios del Centro Estudiantil, y los mismos trataron temáticas relativas a las relaciones humanas, estudio de los reglamentos de los centros

estudiantiles del IFARHU, dinámicas grupales y la realidad nacional. Lo anterior indica que no existen estudios sobre los requerimientos de capacitación, perfeccionamiento y actualización del personal; las acciones responden a improvisaciones y no a una política planificada y sistematizada que contribuya a elevar los conocimientos técnicos y profesionales del funcionario, para el mejor desempeño de sus labores.

Cabe destacar que, en cuanto a las acciones de personal, relativas al régimen de asistencia, licencia y vacaciones, se realizan bajo el control del Director Regional y el departamento de personal del nivel central, utilizado como norma el reglamento para tal fin, (ver anexo N°5) puesto que a nivel regional no existe unidad administrativa encargada de estas funciones, según reveló el 100% de los funcionarios.

Igualmente, en lo que se refiere a evaluación y calificación del personal, el 94.1% de los informantes reveló que no existen criterios o instrumentos para tal fin, como resultado de la ausencia de una reglamentación o legislación que permita al personal hacer carrera administrativa, por sus méritos, esfuerzos, calificaciones, preparación y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

La institución no ha dado pasos en la implementación de una

carrera administrativa, que haga correspondiente a la administración del personal con el objetivo de aprovechamiento adecuado de los recursos humanos, como ejemplo para el resto de las instituciones estatales.

Finalmente, el 94.1% de los funcionarios consultados destaca la ausencia de una política de motivación, incentivos, participación y de buenas relaciones humanas, en el personal de la agencia, igual que la falta de personal para los distintos programas de crédito educativo, contabilidad, orientación y procesamiento de datos.

La política de recursos humanos debe orientarse hacia el mejoramiento sustancial de la imagen del servicio público, que ha sido desmejorada en los últimos años. Ello implica que el funcionario debe identificarse con la demanda social del usuario, poniendo ejemplo de honestidad, responsabilidad, eficiencia y calidad en el desempeño diario de sus funciones dentro de la institución, pero para que esto ocurra, es necesario crear o reformar las normas vigentes y adecuarlas a las condiciones concretas de las regiones, con miras a promover el ambiente apropiado para que el personal sienta que sus aspiraciones y necesidades objetivas y subjetivas puedan ser satisfechas en la institución; es decir, hay que crear el clima de motivación, participación, respeto e incentivos para que todo el recurso

humano camine hacia la eficiencia y productividad en el desempeño.

#### **5.2.1.5.2. Recursos Físicos y Materiales**

En el aspecto de los recursos físicos de la agencia, se procurará examinarlos en sus dos componentes: las edificaciones y el equipo o mobiliario.

En cuanto a las edificaciones: Actualmente la agencia cuenta con 2 pabellones, de los cuales sólo utiliza una sexta parte. En este aspecto se refleja una deficiencia en lo que respecta a la distribución del espacio físico; el 94.1% de los que respondieron a la encuesta señala que no existen cubículos que permitan suficiente privacidad del funcionario en la atención de los beneficiarios. Por la magnitud de los programas que se atienden es necesario la ampliación del espacio físico de la agencia del IFARHU.

Acerca de las edificaciones, se destaca la falta de infraestructuras propias, para el programa del Centro Estudiantil, en vista de que los edificios destinados para el mismo son ocupados por otras instituciones (Radio Estatal, Tribunal Electoral, Consejo Provincial de Coordinación), lo que ha traído como consecuencia que el programa se vea limitado en

cuanto a cobertura y mejoramiento de los servicios que ofrece a los beneficiarios, ya que el mismo viene funcionando en edificios prestados por la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, y sobre los servicios de alimentación para los estudiantes, ha tenido que recurrir a establecer contrato con la Escuela Normal. (Ver Anexo N° 3 - Convenio de prestación de servicio).

La agencia del IFARHU necesita una remodelación de todo su espacio físico, para adecuarla a los requerimientos de la cobertura de los programas que desarrolla y a los nuevos, según las exigencias de una administración moderna.

En cuanto al equipo y mobiliario, la agencia cuenta con el siguiente equipo básico para el funcionamiento: 10 pupitres, 6 archivadores, 5 sillas giratorias semiejecutivas, 2 sillas ejecutivas, una refrigeradora, 4 aires acondicionados, 1 extractor de aire, 8 sillas de madera, 4 mesas auxiliares de máquinas, 4 máquina de escribir, una caja fuerte, una caja para uso de caja menuda, 3 sillas butaca de espera, una mesa grande para reunión, un reloj de control de asistencia, 3 calculadoras, más equipos o materiales de oficinas y el equipo y mobiliario del Centro Estudiantil del IFARHU (Ver anexo N°4 -Inventario).

Sin embargo, se observa que el volumen de datos que se tiene que procesar en trámite, selección y otorgamiento de los

programas de becas, préstamos y recuperación del Crédito Educativo, requiere automatizar estos procesos. Igualmente, destaca la falta de equipo rodante para los programas de Supervisión Académica y para el programa del Centro Estudiantil, ya que se cuenta con un solo vehículo, asignado al programa de gestión de cobro del Crédito Educativo. Se observa que su uso no está basado en una programación regular, que permita utilizarlo racionalmente y como medio de apoyo para los otros programas.

Sobre el control del equipo, se observa que el mismo se limita a un inventario a cargo de la Dirección Regional, la Contraloría Provincial y Auditoría Interna. Para ello, se realiza revisión y actualización del inventario, periódicamente. Acerca del control de los materiales de oficina, se adolece del mismo, al igual que de los servicios telefónicos, lo cual exige un sistema de control que obligue al uso racional en función de un mejor servicio al usuario.

Es necesario destacar que la adquisición de equipo y materiales siempre se hace a través del sistema de cotizaciones bajo la supervisión de la Contraloría provincial, para garantizar mejores precios y calidad en el equipo. Sin embargo, los materiales de uso en la oficina, los suministra el nivel central, a través de requisiciones periódicas, con la excepción

del Centro Estudiantil del IFARHU, que hace sus propias compras con el fondo de funcionamiento que maneja, utilizando el sistema de cotizaciones controlado por Contraloría y Auditoría interna.

El automóvil, los pupitres, archivadores, sistema de aires, tanto en la agencia y como en el Centro Estudiantil, son totalmente nuevos.

#### **5.2.1.5.3. Recursos Financieros**

Al tratar la administración de los recursos financieros de la agencia, se presentaron los elementos que se toman en cuenta para la administración de las finanzas, tales como: el presupuesto de funcionamiento y el de inversión, al igual que su estructura de ingresos y egresos; el sistema de control de estos recursos financieros, sin que ello signifique tener que presentar las magnitudes o cifras en términos absolutos o porcentuales, pues no es el objeto del presente trabajo. Fundamentalmente, se analizarán las formas o métodos que son utilizados para administrar esos recursos a nivel regional.

En lo que respecta a la elaboración del presupuesto, la encuesta reveló que el 94.1% de los funcionarios que la contestó considera que, a nivel regional, se elabora un anteproyecto de presupuesto de funcionamiento e inversión, utilizando como base

el ante-proyecto de presupuesto del año fiscal anterior, sin tomar en cuenta las unidades ejecutoras del programa. Posteriormente, este ante-proyecto es revisado, ajustado y aprobado en el nivel central, sin la participación de la Dirección Regional.

Para el caso de la agencia, el presupuesto de funcionamiento incluye los renglones de salarios, electricidad, teléfono, agua, materiales, combustible y útiles de oficina; el presupuesto de inversión, los renglones de becas individuales, becas comunitarias y colectivas y el crédito educativo.

En lo que respecta a la ejecución del presupuesto, se observa que las exigencias de las necesidades que impone el funcionamiento, y la demanda social, sobrepasan lo previsto en él. Por ejemplo, en el Programa de Asistencia Educativa, anualmente, acuden aproximadamente más de 3,000 mil personas a buscar apoyo de la institución a nivel provincial de esas personas a 2,000,00, aproximadamente, se les entregan solicitudes de becas individuales y, de esos, sólo a 300 se les otorga beneficio, es decir, el 15% solamente.

Por otro lado, los renglones de ingresos con que cuenta la agencia se concretan a lo siguiente: Ingresos por concepto de recuperación del crédito educativo y por concepto de trámite de



carnet. En cuanto a la recaudación por concepto de crédito educativo, se dan por dos vías: pago por caja y por descuento directo en Contraloría, en el nivel central y el Centro Estudiantil, que tiene un ingreso por concepto de cuotas que pagan los estudiantes beneficiados con el programa y que son administrados en una cuenta descentralizada, y controlados por la Contraloría a nivel provincial y Auditoría Interna.

En lo que respecta al control del presupuesto, el mismo es realizado por el nivel central, aunque para efectos de los gastos de inversión social, específicamente, los desembolsos de becas colectivas y comunitarias tienen participación directa del Ministerio de Educación y la Contraloría General de la República de Panamá, a nivel provincial, puesto que ambos tienen que firmar los cheques que son girados contra dichas cuentas y que son asignados a los centros educativos de la provincia, con excepción de la beca colectiva asignada al centro estudiantil del IFARHU, cuyos cheques los firma el Director del Centro y la Contraloría.

Tanto en la agencia como en su programa del Centro Estudiantil existe un sistema de contabilidad. Sin embargo, ese sistema en la agencia sólo se limita a registrar los ingresos de las becas comunitarias y colectivas y los informes financieros. No ha establecido un registro por concepto de ingreso del crédito educativo, puesto que el mismo es controlado en el nivel

central, al igual que los ingresos de carnet, situación que dificulta conocer con facilidad el Estado de Cuenta de los prestatarios a nivel provincial.

El Sistema de Contabilidad del Centro Estudiantil incluye libros, informes de movimientos financieros, informes mensuales por concepto de cuotas, análisis diarios de ingreso, tarjetario de control de cuotas por estudiante y conciliación bancaria. todos estos informes son controlados por Auditoría Interna en el nivel central, la Contraloría General de la República en la provincia y la Sección de Becas Comunitarias del Nivel Central.

Se destaca el hecho de que el trámite de pagos a los proveedores de los centros educativos que tiene becas comunitarias y colectivas, es muchas veces tardío por los trámites que exige la firma de cheques, ya que los mismos tienen que ser firmados en el Ministerio de Educación, la Contraloría y la Dirección Regional de IFARHU, lo que origina, muchas veces, la suspensión del crédito y las posibilidades de pérdidas en los proyectos productivos que tienen estos centros educativos y que son financiados con las becas colectivas y comunitarias.

Finalmente, la investigación demostró que todo el movimiento financiero de las becas comunitarias y colectivas de la agencia, lo controla Auditoría Interna y la Contraloría General de la

República a nivel provincial, mediante los informes del movimiento financiero, los informes mensuales y los análisis diarios de ingresos, las conciliaciones bancarias y los audits periódicos. La agencia realiza el control de los fondos de las becas comunitarias y colectivas, mediante supervisiones periódicas, requisiciones, cotizaciones y órdenes de compras, que se le exigen a los centros educativos beneficiados, al igual que se les obliga a destinar los fondos a los proyectos, como señala el reglamento de becas para dichos programas; es decir, un porcentaje para la producción y otro para la alimentación de los estudiantes.

#### **5.2.1.6. Control y Evaluación**

Al hablar de control, se pretende determinar si se está cumpliendo o actuando con base en lo planificado o lo programado; o sea, verificar en forma periódica el estricto cumplimiento de lo que se ha previsto. Por otro lado, con la evaluación se procura conocer o examinar si se utilizan los recursos disponibles en función de los objetivos y si éstos han sido logrados según lo programado; es decir, medir en términos cuantitativos y cualitativos los resultados alcanzados y destacar las dificultades que se han presentado.

El anterior proceso implica, lógicamente, determinar los criterios de la evaluación y los sistemas de control de lo

planificado, con el propósito de corregir o de mejorar la labor técnico administrativa.

Para el caso de la agencia del IFARHU, como no se da la planificación y programación de las actividades a nivel regional, sino que éstas responden a la planificación central, le falta un sistema de control y evaluación, aunque, por solicitud del nivel central, se hacen informes anuales o parciales sobre la cobertura de los programas, fundamentalmente, en lo que respecta a otorgamiento de crédito, becas y cupos en el Centro Estudiantil, para efecto de publicación y memorias. Igualmente, según el 100% de los consultados, se tiene control en las compras de materiales, más no un control en la utilización de los mismos. Además, no se practica un sistema de supervisión de las actividades, como un medio de controlar y orientar las acciones de las distintas unidades ejecutoras.

### **5.3. Capacidad y Viabilidad Administrativas**

Como resultado de la investigación y el análisis de la estructura y funcionamiento de la regional del IFARHU y su correspondencia con los programas que viene desarrollando, se observa que la institución no cuenta con una organización administrativa funcional, ni con las condiciones técnicas para realizar una planificación científica, ejecutar, controlar y

evaluar las acciones que desarrolla.

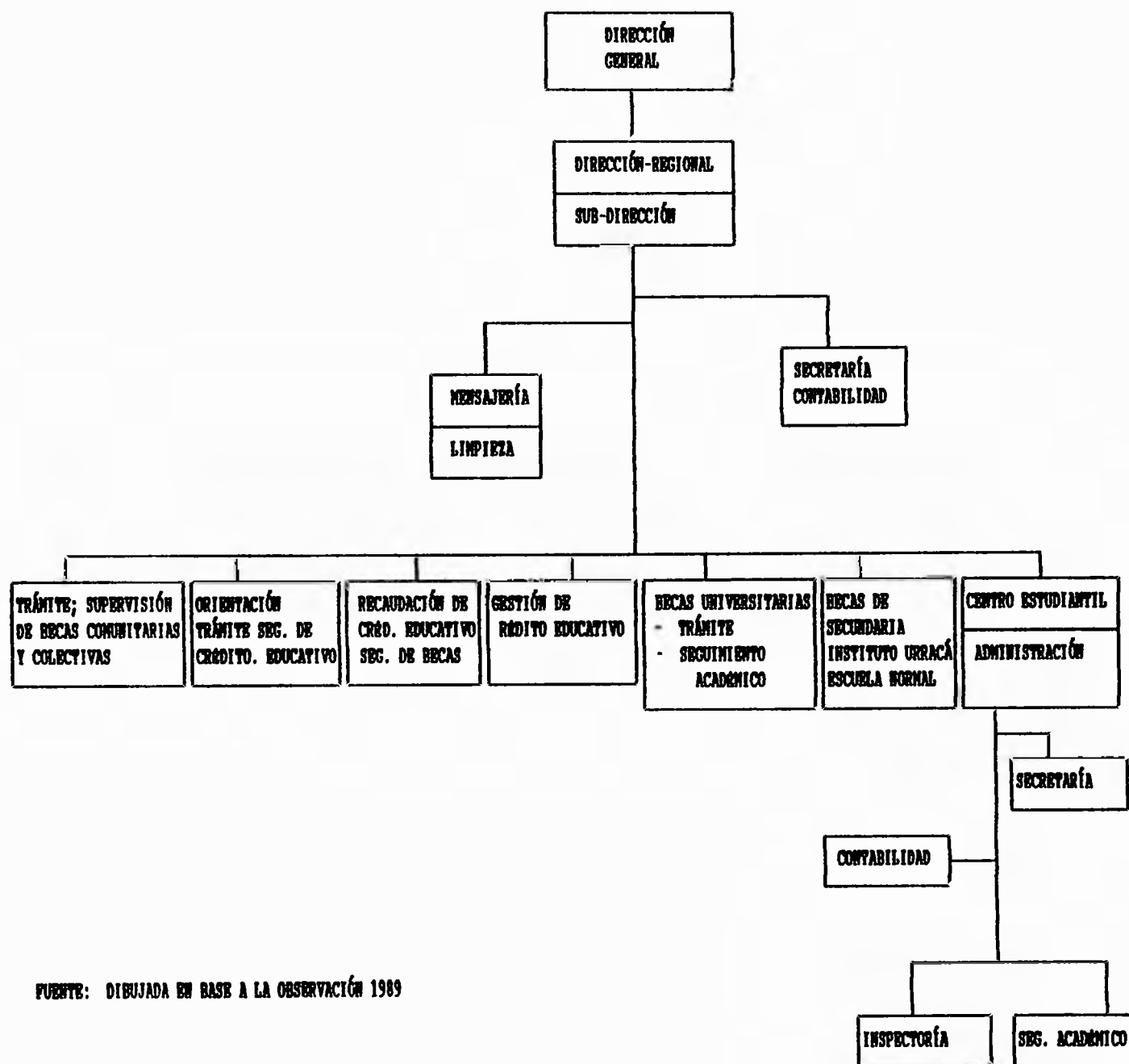
En cuanto a la capacidad administrativa, además de la falta de personal en los distintos programas, se hace necesario mayor capacidad técnica del que existe.

Igualmente, en lo que se refiere a la estructura orgánica, adolece de un ordenamiento de los distintos niveles y su correspondiente jerarquía. En la actualidad, esa estructura no está reglamentada, ni se dan los distintos niveles que toda estructura orgánica requiere; así mismo, la distribución de las distintas unidades administrativas no corresponde al volumen o cobertura de los programas que se desarrollan. (Ver ilustración N°1).

Ese ordenamiento de la estructura orgánica es de urgente necesidad, por cuanto que la distribución del personal se hace según los programas que se atienden, pero la misma no es correspondiente al volumen de trabajo que exige cada uno. Así, se ve que en la atención de programas de crédito educativo, sólo laboran 3 funcionarios, de los cuales 2 tienen funciones mezcladas; en el programa de becas individuales, sólo laboran 3 funcionarios y en el programa de becas colectivas y comunitarias, labora uno solo,, que cumple también funciones del programa anterior, y en el Centro Estudiantil están asignados 8 funcionarios. (Ver cuadro

## ILUSTRACIÓN Nº 2

ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA QUE SE OBSERVA EN LA REGIONAL DEL IFARHU EN VERAGUAS. 1989.



FUENTE: DIBUJADA EN BASE A LA OBSERVACIÓN 1989

Nº 9)

Lo anterior implica que la proyección social que tienen los programas del IFARHU, en el seno de la sociedad veraguense, se afectan sensiblemente si la organización administrativa no cuenta con la capacidad suficiente para garantizar la orientación de esa proyección social, al igual que la eficiencia en el desarrollo de los programas, para beneficio de los usuarios y para la institución misma.

Se observa que la demanda en materia de financiamiento de la educación, por parte de la población estudiantil de Veraguas, sobrepasa la capacidad de la institución. Ello es el resultado del crecimiento de la población escolar y las precarias condiciones socio-económicas de la mayoría de la población de Veraguas, provincia que se considera, según estudios de la Contraloría General de la República, como la tercera más pobre del país, declarando, incluso, a distritos como Cañazas, Las Palmas, Santa Fe y San Francisco, como de extrema pobreza.

Lo anterior indica que, en los años venideros, la demanda de servicios por parte de la población, al IFARHU, le impone a esta institución un necesario crecimiento en su estructura y mejoramiento o modernización de su funcionamiento, al igual que en la asignación de recursos financieros en materia de inversión en

**CUADRO Nº 9**

**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DEL IFARHU, SEGÚN  
PROGRAMA Y UNIDAD ADMINISTRATIVA. PROVINCIA DE VERAGUAS.  
JULIO 1989.**

PROGRAMAS	UNIDAD ADMINISTRATIVA	PERSONAL ASIGNADO
		NÚMERO
	DIRECCIÓN	1
	SECRETARÍA	1
	MANTENIMIENTO	1
CRÉDITO EDUCATIVO	ORIENTACIÓN	
	TRÁMITE	
	SUPERVISIÓN ACADÉMICO	1
	GESTIÓN DE COBRO	1
	RECAUDACIÓN	1
BECAS INDIVIDUALES	TRÁMITE	3
- ASIST. EDUCATIVA		
- DONACIÓN	SUPERVISOR ACADÉMICO	
- EXONERACIÓN		
- PUESTO DISTINGUIDO		
- SERVIDORES PÚBLICOS		
- SOBERANÍA		
- TORRIJOS INMORTAL		
BECAS COLECTIVAS Y BECAS COMUNITARIAS	TRÁMITE	
	SUPERVISIÓN ACADÉMICA	1
CENTRO ESTUDIANTIL	ADMINISTRACIÓN	1
	CONTABILIDAD	1
	SECRETARÍA	1
	SUPERVISORA ACADÉMICA	
	BIBLIOTECA	1
	INSPECTORÍA	4
	TOTAL	18

Fuente: Agencia Regional del IFARHU en Veraguas.



la educación.

Lo anterior refleja la necesidad de aumento y preparación técnica del personal en los distintos niveles, sobre la base de un estudio posterior de los volúmenes de trabajo y las operaciones, al igual que el mejoramiento en el funcionamiento.

#### **5.4. Situaciones Críticas en la Estructura y funcionamiento de la Agencia Regional del IFARHU en Veraguas.**

Luego del análisis de la estructura y funcionamiento administrativo de la agencia del IFARHU, se detecta una serie de situaciones críticas que ponen en manifiesto la no adecuación de ésta con las exigencias de la cobertura de los programas, y cónsonas con las innovaciones de una administración moderna en el sector público.

**Estructura:** En cuanto a la estructura, sobresalen las siguientes dificultades:

- a. Falta de una estructura orgánica de la agencia provincial, ajustada a las necesidades, al desarrollo de la institución y a los requerimientos de la administración pública.

- b. La estructura actual de la agencia no permite la coordinación entre las distintas unidades administrativas y de éstas con el nivel central.
- c. No se da correspondencia de la estructura orgánica con respecto a los objetivos institucionales, las actividades y la demanda de la sociedad veragüense, que se caracteriza por el aumento, cada vez mayor, de aspirantes que se les financie su educación a través de los programas de crédito educativo y de becas. Es decir, falta coherencia entre los programas que se ejecutan y la estructura de la organización.
- d. El desconocimiento, por parte del personal, de una estructura orgánica de la agencia, que defina las unidades administrativas y los niveles jerárquicos, y se expresen en un organigrama funcional.
- e. Otro de los aspectos sobresalientes es la no especificación jerárquica de las direcciones provinciales de la agencia, con respecto al nivel central; ello es el resultado de la ausencia de un instrumento legal que especifique la jerarquía de la dirección de la agencia con respecto al nivel central, y, a su vez, establezca la jerarquía de los distintos niveles de la agencia

regional.

Funcionamiento: En la materia, resalta una diversidad de problemas que vienen afectando la institución; se destacan los siguientes:

- a. No existe una descripción de los procedimientos de trabajo que realiza el personal, que facilite el desempeño de éste a nivel de provincia; es decir, no existen normas claras; manuales de procedimiento administrativo.
- b. Ausencia de una planificación participativa que involucre a todas las unidades ejecutoras. Ello es el resultado del exceso de centralización en materia de planificación por parte del nivel central, y la falta de capacidad técnica en el personal de la agencia, para la planificación.
- c. Ausencia de poder de decisión de la agencia como consecuencia del exceso de centralización en el nivel central, lo cual debilita la autoridad y la capacidad de decisión de las direcciones regionales.
- d. La falta de comunicación y coordinación entre el nivel

directivo y el personal de la agencia, y entre ésta y otras instituciones del sector educativo.

- e. La dispersión de funciones en el personal, por la falta de un ordenamiento de la distribución del mismo, tomando en cuenta su experiencia y preparación. Es decir, no se observa una distribución racional de funciones que permita un aprovechamiento óptimo de los funcionarios.
- f. Falta de preparación técnica en algunos funcionarios, y de una política de capacitación y actualización para el ejercicio de sus funciones.
- g. Bajos salarios en algunos funcionarios e inestabilidad laboral. Ausencia de una política salarial y un instrumento legal que establezca una carrera administrativa a nivel institucional, que haga correspondiente la administración de personal con el objetivo de aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.
- h. Ausencia de un control y evaluación de las actividades que se realizan, por falta de técnicas adecuadas.
- i. No existen acciones de evaluación y promoción del

personal, a falta de una política general de criterios e instrumentos definidos de la institución, en este sentido.

- j. Las instalaciones físicas no corresponden al tipo de programa, a la cobertura de los mismos, ni a las exigencias de servicios por parte de los beneficiarios. Se manifiesta la necesidad de una remodelación del espacio físico, para adecuarlo a los requisitos y a la necesidad de nuevos programas.
- k. Insuficiencia en los recursos materiales para el desempeño de las labores del personal, por falta de recursos económicos y la ausencia de un sistema de control de materiales, que permita la racionalización del mismo y la distribución eficiente, según las necesidades de los programas y el uso racional de los mismos, para el mejoramiento del servicio.
- l. Uso irracional del equipo rodante, por la ausencia de una programación regular que permita utilizarlo racionalmente para el apoyo de todos los programas.
- m. Aplicación de mecanismos manuales, fundamentalmente en trámite de préstamos y becas, actualización de estados de

cuenta, otorgamiento de paz y salvo, otorgamiento y cancelación de beneficios, registros de beneficiarios y de profesionales, procedimientos que consumen demasiado tiempo.

Las anteriores constituyen las situaciones críticas más relevantes en la estructura y el funcionamiento de la agencia, que afectan el logro de sus objetivos y la proyección social educativa de la institución, en el contexto de la provincia de Veraguas.

**CAPÍTULO VI**  
**PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA Y**  
**FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA**  
**REGIONAL DEL IFARHU EN VERAGUAS.**

Las propuestas presentadas en el siguiente proyecto están orientadas al mejoramiento de la estructura y el funcionamiento administrativo de la agencia regional del IFARHU en Veracruz, y constituyen acciones dirigidas a modificar, eliminar o crear ordenamiento, administrativos, con miras a lograr que el recurso humano de la institución sea más eficiente; igualmente procuran reformas en la organización e incluso, en las normas legales.

Las propuestas tienen como propósitos contribuir a mejorar la calidad y eficiencia de los servicios que la agencia del IFARHU viene ofreciendo a sus usuarios activar y fortalecer los programas de la institución, fundamentalmente, los que generan ingresos, como es el caso del crédito educativo, con el fin de lograr que la agencia del IFARHU en Veracruz se convierta en proyecto modelo, para todas las agencias del mismo a nivel nacional.

#### **6.1. Estructura Administrativa**

Luego de la observación y análisis de la estructura actual de la agencia, se presentarán a continuación, las sugerencias para modernizarla: Estas propuestas esquemáticas constituyen el inicio del proceso de modernización institucional; sin embargo, para que ellas llenen su cometido, necesitan la confección de sus instrumentos legales y técnicos (organigramas y manuales) que permitan la operabilidad de las mismas.



Estos instrumentos deben ser elaborados por la propia institución, ya que la misma cuenta con personal calificado para tal fin, y ello serviría de motivación para que aplique los resultados, puesto que las reformas o modificaciones no deben ser el resultado absoluto de la intervención externa, sino que para la implementación de las mismas hay que valorar el factor humano que tiene la institución y hacerlo consciente y participativo de las necesidades y los cambios que deben operarse en su estructura y en su funcionamiento en los distintos niveles.

**PROBLEMAS, PROPUESTA ALTERNATIVA Y ASPECTOS QUE DEBEN  
CONSIDERARSE EN LA MODERNIZACIÓN DE LA AGENCIA DEL IFAHU.**

PROBLEMA	PROPUESTA ALTERNATIVA	ASPECTOS
- Estructura orgánica no definida.	- Manual de organización y funciones.  - Definir la estructura orgánica que desee tener la agencia (Ver ilustración NQ3) propuesta adjunta).	- Estructura
- Identificación de la jerarquía del nivel directivo regional con respecto al nivel central.	- Elaborar organigrama funcional  - Jerarquizar, mediante disposiciones legales o en el manual de organización y funciones del IFARHU, las direcciones regionales a nivel de una dirección ejecutiva.	- Estructura  - Estructura
- Exceso de centralización en el nivel central.	- Desconcentrar algunos trámites.	Funcionamiento: - Trámite y selección del crédito educativo. - Carnet. - Acciones de personal. - Otorgamiento de de paz y salvo. - Cancelaciones de beneficio. - Estados de Cuenta.
- Ausencia de manuales de procedimientos.	- Confección de manuales de procedimiento.	- Gestión y recuperación de créditos. - Trámite y supervisión de becas. - Contabilidad.

PROBLEMA	PROPUESTA ALTERNATIVA	ASPECTOS
- Falta de planificación regional.	- Confeccionar formularios instructivos para la planificación regional.	- Formación de recursos humanos. - Otorgamiento, gestión y recuperación del crédito educativo. - Becas individuales y colectivas.
- Falta de coordinación y comunicación del director con el personal y del nivel regional con respecto al nivel central.	- Reglamentar la realización de reuniones, entrevista, uso de memorándum, notas, etc.	- Entre el director y el personal. - Entre el personal. - Entre la agencia y otras instituciones del sector educación. - Entre el director y el nivel central
- Falta de capacitación, perfeccionamiento y actualización del personal.	- Programar cursos y seminarios de capacitación y perfeccionamiento y actualización.	- Administración. - Supervisión académica. - Política y objetivos institucionales. - Relaciones humanas. - Planificación del recurso humano, métodos o procedimientos. - Orientación profesional
- Falta de personal.	- Nombramiento de personal.	- Gestión de cobro del crédito educativo.
- Centralización de las acciones de personal.	- Desconcentrar algunas acciones de personal.	- Contabilidad. - Orientación profesional. - Procesamiento de datos.
- Selección inadecuada del personal.	- Estudio de análisis y clasificación de puestos.	- Trámite de crédito educativo. - Trabajo social.

PROBLEMA	PROPUESTA ALTERNATIVA	ASPECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajos salarios en el personal.</li> <li>- Inadecuada distribución del espacio físico.</li> <li>- Falta de instalaciones físicas para el centro estudiantil.</li> <li>- Falta de control en el uso y suministro de materiales a las unidades administrativas.</li> <li>- Lentitud en el trámite de los servicios al usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de la escala salarial.</li> <li>- Construcción de cubículos.</li> <li>- Confección de planos y remodelación.</li> <li>- Confeccionar formularios de control del suministro a las unidades administrativas.</li> <li>- Instalar terminal de computadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación regional.</li> <li>- Administración de personal.</li> <li>- Para cada uno de los departamentos que se organicen.</li> <li>- Infraestructuras totales (Recursos físicos).</li> <li>- Control de recursos.</li> <li>- Automatizar los trámites de actualización de estados de cuentas, otorgamiento de becas y préstamos cancelación de beneficios, transferencias, recaudación del crédito, registro de formación del recurso humano a nivel regional, etc.</li> </ul>

ACCIÓN	PRODUCTO ESPERADO	BENEFICIO
1. Organizar la estructura orgánica de la agencia regional IFARHU - Veraguas.	1.1. Manual de organización y funciones que permita diferenciar y dividir las funciones y evitar la duplicidad.	1.1. Facilitarán el desempeño del recurso humano: en la ejecución de las tareas.
	1.2. Organigrama funcional que exprese los distintos niveles de la estructura jerárquica de la agencia regional IFARHU.	1.2. Facilitará los canales de comunicación entre los niveles de la estructura regional y de ésta y el nivel central viabilizando la ejecución de la política institucional.
2. Reformar las disposiciones que regulan, la coordinación de la agencia con el nivel central.	2.1. Proyecto de reformas al manual de organización y funciones del IFARHU, en los aspectos relativos a la coordinación y jerarquía de las agencias en la estructura orgánica del IFARHU.	2.1. Permitirá jerarquizar la gestión del nivel directivo regional, con respecto al nivel central, como una vía para hacer más expedito la coordinación y la comunicación de la agencia con el nivel central.
	2.2. Proyecto de resolución que jerarquice el nivel directivo	2.2. Desconcentrar la administración localizándolo a nivel de

ACCIÓN	PRODUCTO ESPERADO	BENEFICIO
	de las agencias a nivel de direcciones ejecutivas, con respecto al nivel central.	<p>provincia, agilizando los trámites que son afectados por decisiones del nivel central (aprobación o cancelación de beneficios).</p> <p>2.3. Permitirá a la agencia cumplir con mayor facilidad las nuevas políticas de gestión y recuperación del crédito educativo.</p>

## 6.2. Funcionamiento Administrativo

### Propuesta para Modernizarla

ACCIÓN	PRODUCTO ESPERADO	BENEFICIO
1. Preparar los procedimientos e instructivos de los distintos trámites o servicios que se ofrecen a los usuarios en la provincia procurando simplificar, los procedimientos, métodos y prácticas de trabajo.	1.1. Manual de procedimiento para los distintos programas que se ejecutan y guías a los usuarios.	1.1. Facilitar el desempeño del funcionario y al usuario el trámite oportuno de sus requerimientos.
2. Preparar los procedimientos e instructivos para la planificación regional.	2.1. Guía y formatos para la planificación de las acciones de los distintos programas que se desarrollan.	<p>2.1. Evitar el exceso de improvisación, formulación y organización y en la ejecución de los programas, buscando el uso racional de los recursos y el control y evaluación de las acciones.</p> <p>2.2. Traducir las políticas operativas en planes y programas y presupuestos coherentes en el nivel regional.</p>

ACCIÓN	PRODUCTO ESPERADO	BENEFICIO
3. Identificar métodos de coordinación entre el director y el personal.	3.1. Elaborar documento que reglamente el sistema de coordinación entre el nivel directivo y el personal.	3.1. Evitar la ausencia de comunicación y coordinación entre el nivel directivo y el personal.
4. Capacitación, perfeccionamiento y actualización del personal de la agencia.	4.1. Programa de capacitación, perfeccionamiento y actualización del personal según necesidades y requerimiento en el servicio.	4.1. Mejoramiento en la calidad, eficiencia de los servicios y desempeño de funcionario.  4.2. Mejorar la imagen y promover la mistica en el servicio al usuario.  4.3. Responder con sentido social, a las necesidades y demanda de los usuarios.
5. Nombrar personal en algunos programas.	5.1. Documento que justifique el nombramiento del personal según prioridad por programas y necesidades en el servicio. (Estudio de volúmenes de trabajo y operación).	5.1. Mejoramiento integral de los servicios al usuario.
6. Desconcentrar acciones de personal.	6.1. Documento que justifique desconcentrar	6.1. Agilizar las acciones de personal, para

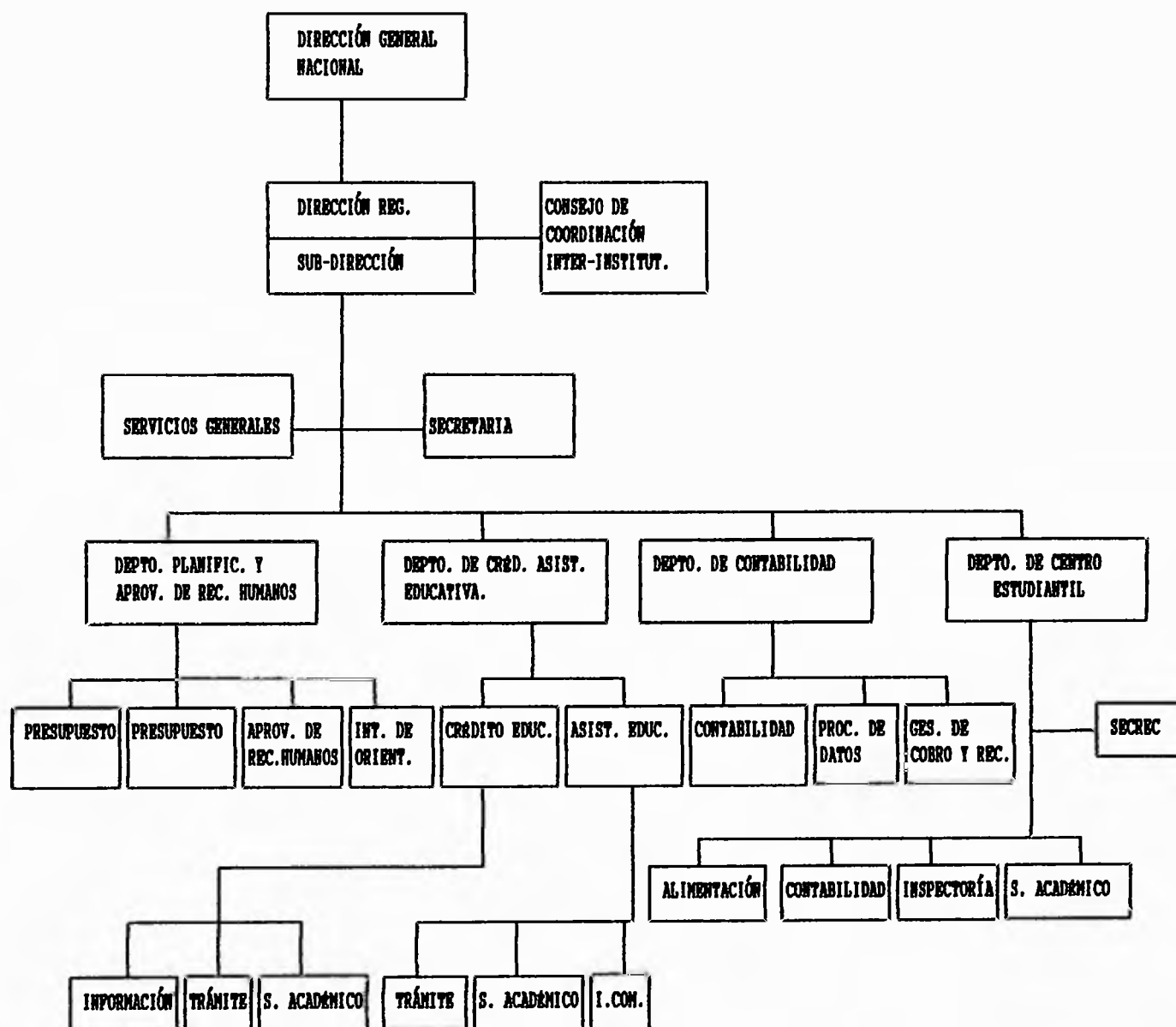


ACCIÓN	PRODUCTO ESPERADO	BENEFICIO
	algunas acciones de personal (permisos, licencias especiales, sanciones, capacitación).	beneficio de los funcionarios.
7. Análisis y clasificación de puestos.	7.1. Documento que actualice el estudio del análisis y clasificación de puestos a nivel regional.	7.1. Permitirá un proceso de selección de la persona más idónea, en función del cargo.
8. Mejoramiento de la escala salarial del personal.	8.1. Documento que justifique el mejoramiento de la escala salarial basado en el estudio de clasificación de puestos.	8.1. Estimulo al funcionario a efecto de lograr mayor eficiencia y dedicación en la realización de su trabajo.
9. Mejorar la distribución del espacio físico.	9.1. Elaborar planos y solicitar al nivel central la remodelación y acondicionamiento del espacio físico de la institución, cónsona con los programas que desarrolla.	9.1. Mejorar el servicio al usuario y ofrecer mejores condiciones de trabajo al personal.
10. Remodelación de instalaciones físicas para el programa del Centro Estudiantil.	10.1. Elaborar planos y solicitar partida presupuestaria para la remodelación de los edificios del centro.	10.1. Ampliar la cobertura, mejorar el servicio, bajar los costos de alimentación de los beneficiarios.

ACCIÓN	PRODUCTO ESPERADO	BENEFICIO
11. Mejoramiento del uso y control de materiales.	11.1. Confeccionar tarjetarios de control del uso de materiales.	11.1. Racionalizar el uso de los materiales, según las necesidades de la agencia.  11.2. Manejar con criterio de honestidad y austeridad los bienes públicos.
12. Desconcentrar algunos procesos o trámites que se desarrollan a nivel de la agencia.	12.1. Documento justificador y-delimitador de los procedimientos o trámites que se pueden desconcentrar a nivel regional (carnet, paz y salvo, cancelaciones, estados de cuenta.  12.2. Aprobación de préstamos, seguimientos de préstamos y beca en el exterior).	12.1. Ofrecer un servicio más expedito a los usuarios.
13. Automatizar procedimientos.	13.1. Documento que justifique la instalación de una terminal de computadoras al departamento de procesamiento de datos, a nivel regional.	13.1. Agilizar los trámites requeridos por los usuarios que dependen del nivel central, para lograr la eficiencia en el servicio, ahorro de tiempo y recurso humano.

### ILUSTRACIÓN Nº 3

#### PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA AGENCIA EL IFARHU EN VERAGUAS



FUENTE: DIBUJO EN BASE A LA OBSERVACIÓN 1989.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## Conclusiones

1. La ausencia de un manual de organización y funciones, y de una estructura orgánica claramente definida, no permite identificar los distintos niveles jerárquicos de la institución, creando dificultades en la coordinación del personal del nivel regional con respecto al nivel central.
2. El crecimiento cuantitativo de los servicios que ofrece la institución, a través de sus distintos programas, produce un desequilibrio entre la estructura, su forma de comportarse y el aumento en los servicios.
3. El exceso de centralización del IFARHU no ha permitido el desarrollo de la planificación regional, lo que ha propiciado la improvisación constante en la ejecución de los programas y en la formación de recursos humanos, al margen de los requerimientos del desarrollo regional.
4. La ausencia de manuales de procedimientos para el adecuado desempeño del personal, en los distintos programas, afecta directamente el normal funcionamiento y la agilización de los trámites requeridos por el usuario, originando pérdidas de tiempo y recursos en la institución.
5. El nivel directivo en la agencia regional no ha sido dotado de suficiente autoridad para la toma de decisiones, como consecuencia del exceso de centralización, lo cual afecta el funcionamiento normal de la institución.

6. En la práctica administrativa del nivel directivo regional, es evidente la ausencia de un proceso administrativo que permita planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las distintas actividades que ejecuta el personal.
7. La inadecuada distribución del espacio físico de la agencia, al igual que la ausencia de edificios propios para el centro estudiantil, vienen afectando los costos del programa, la calidad de los servicios que se ofrecen a los beneficiarios, al igual que las condiciones de trabajo del personal.
8. El crecimiento de la cobertura de los distintos programas de la agencia regional, en términos de trámites, otorgamientos, cancelaciones y procesamiento de los datos, requiere la tecnificación de los mismos.
9. Existe deficiencias en lo que respecta al uso de los recursos materiales para el suministro a las distintas unidades administrativas; no se utilizan controles ni se han establecido criterios en términos de prioridad y racionalización en el uso de los mismos.
10. En cuanto a la administración de personal, los salarios que devengan los funcionarios no han sido asignados como resultados de un análisis y clasificación de puestos, que los haga compatibles con el cargo que desempeñan con los requerimientos de formación y experiencia; a ello se suma

la ausencia de una política científica de selección de personal, la centralización en las acciones del mismo y la evidente duplicidad de funciones, como consecuencia de la desorganización institucional.

11. Los bajos niveles de formación, capacitación y actualización del personal están afectando la capacidad técnica operativa y la viabilidad administrativa de la institución, frente a los compromisos que le impone el crecimiento cuantitativo de la cobertura de los programas.

#### **Recomendaciones**

1. La inversión económica que está realizando la agencia del IFARHU en Veracruz, requiere activar, adecuar, ajustar o ampliar su estructura y funcionamiento, de tal forma que la misma responda a ese crecimiento y a los principios de una administración moderna que ofrezca más y mejores servicios a la comunidad veragüense.

El crecimiento de la cobertura que desarrolla la institución requiere una definición legal de la estructura jerárquica de la agencia, con respecto de la estructura funcional a nivel regional.

Al respecto, la dirección de la agencia regional debe tener la jerarquía a nivel de una dirección ejecutiva y, a su

vez, la estructura intermedia regional debe jerarquizarse según la importancia y cobertura de los programas, a nivel departamental y seccional. Para ello, tiene que confeccionarse un organigrama funcional que exprese esa estructura formal, y un manual de organización y funciones a nivel regional.

2. En materia de funcionamiento, es necesaria la preparación del recurso humano en términos de que pueda conocer los elementos básicos de la teoría administrativa, para que tal gestión pueda operar técnicamente, según las funciones que indica el proceso administrativo, sobre la base de la planificación, la organización, la dirección, adecuada la coordinación eficaz, el control requerido y la evaluación correctiva y orientadora de todas las actividades que involucren los distintos programas, tomando en cuenta la integración y coordinación adecuadas de los distintos recursos asignados a la institución, para que pueda operar, como todo un cuerpo sincronizado, en la ejecución de sus tareas para el cumplimiento de los objetivos, sobre todo en materia de recuperación del crédito educativo.
3. Para resolver la falta de espacio físico del Centro Estudiantil del IFARHU, se recomienda la siguiente alternativa:
  1. Rescatar los edificios que la agencia del IFARHU, le ha prestado al Consejo Provincial de Coordinación, al



Tribunal Electoral y a la Radio Estatal.

4. Es necesario que la institución, a través de la oficina correspondiente, realice un estudio de los volúmenes de trabajo y de las operaciones, con miras a determinar las unidades administrativas específicas que requieren personal.
5. Luego de culminada la investigación, es importante e imprescindible recomendar a las instancias correspondientes del IFARHU, la implementación de las propuestas dirigidas a modernizar la estructura y el funcionamiento de la agencia en Veracruz, de tal forma que se convierta en un proyecto piloto que sirva a todas las agencias del IFARHU en el país. También, que la implementación de las propuestas para la modernización se haga parcialmente, hasta tanto se logre preparar al personal, para que acepte o asimile los ajustes, ampliaciones a la organización y los procedimientos que se tendrán que dar tanto en la estructura como en el funcionamiento de la agencia regional del IFARHU en Veracruz.

## **BIBLIOGRAFÍA**

## OBRAS

1. ALBERS, Henry H. Principios de Organización y Dirección. México. Editorial Limusa, S.a. 1978.
2. BALDI c., Ricardo. Administración de Personal. Editorial EUED. Costa Rica. 1979.
3. BLOCK, Alberto. et al. Desarrollo de Capacidades Administrativas. Editorial Trillas, México. 1978.
4. CHRUDEN y Sherma. Administración de Personal.-  
- Ed. C.E.C.S.A., México, 1970.
5. GALVAN Escobedo, José. Tratado de Administración General.- - Panamá: Editorial Universitaria., 2 ed.- - 1980. 310 p.
6. KLIKSBERG, Bernardo. El Pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización. - - Buenos Aires: Editorial Paidós., 3 ed. - - 1978.
7. KOONTZ, O'Donnell. Curso de la Administración Moderna., McGRAW-Hill. México. 1979. 914 p.
8. LITTEREA, José A. Análisis de la Organización. Editorial Limusa. S.I, S.F.
9. NILO, Sergio;  
ROGGI, Luis O. Etapas en el Proceso de Investigación de un Tema. S.N, S.I. 1979.

10. PODESTA, C. Jaime;  
LECHEZA, Héctor      Diagnóstico, Evaluación  
Sistemática de los problemas  
de la Empresa. Buenos Aires.  
1973
11. POSTER, Cyril.      Dirección y Gestión de  
Centros Educativos. - -  
Madrid: Ediciones Anayas,  
1981 p.
12. REYES PONCE, A.      Administración de Empresas,  
Teoría y Práctica. México.  
Editorial Limusa, 1980.
13. RÍOS, Adalberto;  
PANIAGUA, Andrés A.      Origen y Perspectiva de la  
Administración. S.P.I.
14. ROMERO DÍAZ, Augusto.      Administración de la  
Educación. - - Bogotá:  
Ediciones USTA, 2 ed. - -  
1982. - - 172 p.
15. ROMERO L, Simón;  
FERRERER M, Sebastián.      El Planeamiento de la  
Educación. Santiago de Chile:  
S.N. 1968.
16. SALINAS, Alberto.      La Reforma Administrativa.  
S.P.I.
17. SÁNCHEZ, Horcajo.      Gestión Participativa.  
Cuadro Conceptual. S.N, S.I.
18. TERRY, George.      Lecturas Selectas en  
Administración. México.  
Compañía Editorial  
Continental, S.A. 1979.
19. TERRY, George.      Principios de  
Administración. México:  
Editorial CECSA, 1974. 879.  
p.

## DOCUMENTOS

1. ABOOD, Amira. Administración de Personal. ICASE, Panamá. 1981 (Documento Mimeografiado)
2. CABRERA, Francisco. Conceptos Generales de Planificación. 1986 (Documento Mimeografiado)
3. CIEME. Curso de Evaluación Institucional. - - San José, Costa Rica. 1978 (Documento Mimeografiado)
4. DÍAZ, Jorge. Primer Seminario Taller de Capacitación en Planificación Regional con énfasis en la Elaboración del Diagnóstico Socio-Económico y Educativo. Panamá, 1985. (Documento Mimeografiado)
5. FÁBREGA, RAMÓN. Ley Nº 1 del 11 de enero de 1965, Panamá. 1976.
6. ICAP Metodología en Investigación, Organización y Método. Costa Rica. 1980.
7. ICASE Funciones, Procesos y Sistemas Administrativos. Universidad de Panamá. 1978. 32 . P ( Documento Mimeografiado)
8. IFARHU Informe sobre la situación de las Agencias Provinciales. Panamá. 1985. (Documento Mimeografiado)

9. IFARHU. Estadísticas de Becas. Panamá. 1981.
10. IFARHU Manual de Organización y Funciones. Panamá. 1981.
11. JIMÉNEZ, C. Wilburg. Glosario Administrativo (Documento Mimeografiado)
12. MIPPE Estrategia para Modernizar y Simplificar la Administración Pública. Panamá. 1986.
13. MIPPE Manual de Organización del Gobierno de Panamá. Junio. 1978. 407. p.
14. NEWBALL, Viola, et al. Conceptos Básicos de Administración. - - Panamá: 1978. 32 p. (Documento Mimeografiado)
15. NOTIFARHU Estudios sobre las Prioridades del IFARHU. Panamá. - - 1986. (Documento Mimeografiado)
16. SANDER, Benno. Administración de la Educación en América Latina; El Concepto de Relevancia Cultural. - - Brasilia, D.F. 1983. 22 p. (Documento Mimeografiado)

**ANEXOS**

**ANEXO Nº 1  
LEY NÚMERO 1  
(DE 11 DE ENERO DE 1965)**

Por la cual se crea el Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos como Institución del Estado y se determina, su organización, funciones y asignaciones.

**La Asamblea Nacional de Panamá,**

**CONSIDERANDO:**

Que es conveniente desarrollar un programa que asegure en el mercado institucional un adecuado equilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales de distintas indole, de acuerdo con el plan de desarrollo económico y social que el Estado ponga en vigencia.

Que la tendencia actual en la filosofía de la ayuda económica con fines educativos sostiene la sustitución del concepto de becas o auxilios a fondo perdido por el préstamo reembolsables, que permitan la utilización rotativa de dichos recursos en beneficios de una población estudiantil cada vez más numerosa sin incidir en mayores gravámenes para el estado.

Que es conveniente evaluar, coordinar y centralizar el servicio de auxilios económicos con fines educativos que, por vía de diferentes dependencias del Gobierno y organismos públicos y privados, nacionales, extranjeros e internacionales, se ofrece actualmente a estudiantes y funcionarios del Estado;

**DECRETA:**

**De los objetivos**

**Artículo 1º** Créase por la presente Ley una persona jurídica de derecho público, institución del Estado que se denominará Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos, que administrará su propio patrimonio y estará sujeto a la vigilancia del Órgano Ejecutivo y a la fiscalización de la Contraloría General de la República.

La Nación es subsidiariamente responsable de todas las obligaciones que contraiga esta institución.



Artículo 29

El Instituto tiene como objetivo primordial desarrollar un programa que garantice el adecuado aprovechamiento en la formación técnica y la utilización racional de los recursos humanos de la República como medio de acelerar su desarrollo económico y social, y, a ese efecto, debe:

- a. Estudiar y determinar a escala nacional las necesidades actuales y futuras del país tanto en el sector público como en el privado en materia de formación y adiestramiento de personal y evaluar los recursos disponibles y necesarios para su desarrollo económico y social.
- b. Recibir y tramitar las ofertas de becas que personas o entidades públicas o privadas, nacionales, extranjeras o internacionales, pongan a disposición del Instituto para estudiantes y profesionales panameños y seleccionar, en coordinación con dichas personas o entidades, los beneficios, así como presentar, a nombre del Gobierno Nacional, los candidatos más capacitados a los propios beneficiarios, cuando fuere el caso, que llenen los requisitos exigidos por los oferentes.
- c. Mantener un programa de adiestramiento de funcionarios públicos en el país y en el exterior de acuerdo con las necesidades más urgentes del desarrollo nacional y con vista al logro de un adecuado equilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales en el país;
- d. Organizar un servicio tendiente a asegurar la mejor utilización por el Estado, la Industria, el Comercio y las Empresas particulares, de los conocimientos de las personas que han cursado estudios o recibido adiestramiento a través del Instituto. Además, el Estado y las Entidades Autónomas darán preferencias en los puestos vacantes a los Estudiantes que han obtenido becas y se han graduado a través del Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos;

- e. Preparar y mantener un registro de todos los profesionales de la República que incluya, entre otra información, aquellas relativas, a las Universidades en donde cada cual cursó estudios, su curriculum vitae, su ocupación actual y el sueldo que devenga;
  - f. Contribuir, con las instituciones de estudios superiores del país, a la formación del personal docente de éstas y sugerir las áreas de formación de profesionales que el desarrollo del país requiere;
  - g. Proporcionar un servicio de préstamos a estudiantes y profesionales panameños para cursar estudios universitarios o de nivel medio en el país que constituyan la culminación de una carrera o para cursar estudios universitarios o de especialización técnica en el exterior, cuando fuere necesario, asegurándoles la posibilidad de hacer estudios de tiempo completo y la debida terminación de los mismos;
  - h. Administrar todos los fondos destinados por el Estado a la asistencia económica con fines educativos y cualquiera fondos que entidades públicas o privadas, nacionales, extranjeras o internacionales ponga a disposición del Instituto con este mismo fin;
  - i. Mantener un centro de información sobre instituciones docentes existentes dentro y fuera del país, sus calendarios académicos, sus planes y programas, condiciones de admisión, costo y posibilidades de estudio en ellas, y colaborar con los padres de familia y con los estudiantes en la selección de los centros educativos nacionales o extranjeros donde puedan los interesados realizar con mayor provecho sus estudios;
  - j. Mantener un servicio de supervisión académica de los estudiantes que hagan uso de las facilidades otorgadas por el Instituto a fin de comprobar si cumple con los compromisos adquiridos.
- Parágrafo: El Instituto coordinará de

manera especial con el Departamento de Personal de la carrera Administrativa los planes de adiestramiento de funcionarios públicos que se organicen.

#### **De la administración**

##### **Artículo 3º**

El instituto estará constituida por un Consejo Nacional, un Director General y los demás cargos que señale su organización administrativa.

##### **Artículo 4º**

El consejo estará integrado por los siguientes Miembros, con derecho a voz y voto:

- a. El Ministro de educación, quien lo presidirá;
- b. El Rector de la Universidad de Panamá;
- c. El Gerente del Banco Nacional;
- d. El Director de la Dirección General de Planificación de la Presidencia de la República;
- e. El Presidente del Instituto Panameño de Desarrollo.
- f. Un representante de los profesores al servicio de la educación oficial secundaria o al servicio de la educación oficial primaria, escogido por el Órgano Ejecutivo de ternas que le serán sometidas cada dos (2) años;
- g. Un representante de la Federación o Federaciones de Padres de Familia de estudiantes de Colegios Secundarios Oficiales e incorporados de la República, escogido por el Órgano Ejecutivo por conducto del Ministerio de Educación de ternas que le serán sometidas cada dos (2) años;
- h. Un representante de la Unión de estudiantes Universitarios, y con

derecho a voz; El Contralor General de la República.

**Parágrafo.** En defecto de los titulares del Consejo, actuará, como miembros suplentes quienes, por razones de orden jerárquico, sustituyan a éstos en sus respectivas funciones en los organismos que les corresponde dirigir o, cuando sea el caso, por los suplentes escogidos para tal propósito.

**Artículo 5º** El consejo Nacional sesionará ordinariamente por lo menos dos (2) veces al mes y, en forma extraordinaria cuando lo convoque su Presidente o el Director General. Las reuniones del Consejo serán presididas por el Ministerio de Educación y, en ausencia de éste, por su suplente.

El Director General tendrá voz pero no voto en las sesiones del Consejo Nacional.

**Artículo 6º** Los miembros del Consejo Nacional devengarán veinte balboas (B/. 20.00) cada uno por sesión a la que asistan, hasta un máximo de cuatro (4) sesiones por mes.

**Parágrafo:** Se exceptúan los miembros del Consejo Nacional que son funcionarios públicos.

**Artículo 7º** El Consejo Nacional del Instituto tendrá las siguientes funciones;

- a. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones de la presente ley y el Reglamento del Instituto;
- b. Recomendar al Órgano Ejecutivo la contratación de empréstitos para la operación del Instituto, y emitir conceptos sobre aquellos que se contraten para este fin por iniciativa del Órgano Ejecutivo;
- c. Crear la organización administrativa del Instituto;
- d. Aprobar el Presupuesto Anual del Instituto;
- e. Aprobar el Reglamento que le someta el Director General, así como sus

reformas cuando éstas procedieren.

- f. Resolver las cuestiones que le someta el Director General o sus propios miembros;
- g. Autorizar, cuando fuere necesario, al Director General para recibir bienes de los prestatarios o de sus fiadores;
- h. Autorizar toda operación, negociación o transacción que implique inversión, erogación u obligación por más de cinco mil balboas (B/. 5,000.00) para el cumplimiento de sus fines;
- i. Supervisar la marcha de la Institución y aconsejar al Director General las medidas que considera necesarias;
- j. Coordinar las actividades del Instituto con los otros organismo administrativos, estatales y privados, nacionales, extranjeros e internacionales; y
- k. Dictar las resoluciones y adoptar las medidas que considera convenientes para la buena marcha de la Institución.

Artículo 8º El Director General será nombrado por el Órgano Ejecutivo por conducto del Ministerio de Educación con sujeción a la aprobación de la Asamblea Nacional por un período de cuatro (4) años y podrá ser reelegido.

Para ser Director General se requiere ser panameño de veinticinco (25) años, poseer título universitario y experiencia en asuntos administrativos y educativos. el Director General sólo podrá ser removido mediante sentencia judicial firme dictada en causa criminal.

Artículo 9º El Director General será responsable ante el Consejo Nacional del eficiente y correcto funcionamiento del Instituto y tendrá las siguientes funciones:

- a. Representar legalmente al Instituto;

- b. Elaborar el Reglamento del Instituto y presentarlo al Consejo Nacional para su aprobación en un plazo no mayor de noventa (90) días después de la promulgación de la presente Ley;
- c. Presentar anualmente al Consejo Nacional un Proyecto de Presupuesto del Instituto;
- d. Elaborar y ejecutar un programa de asistencia económica a los estudiantes y profesionales, panameños, de acuerdo con las prioridades que se establezcan en la formación y aprovechamiento de los recursos humanos del país en el Plan de Desarrollo económico Social;
- e. Seleccionar con el asesoramiento pertinente a los beneficiarios que hayan de disfrutar de los servicios del Instituto, con bases exclusivamente en su mérito personal y en la insuficiencia de los recursos económicos de que dispongan los candidatos para los estudios de que se trate;
- f. Determinar el monto de los préstamos, el plazo de amortización y la cuantía de los intereses que deben pagar los beneficiarios, dentro de los límites que se establezcan en el Reglamento;
- g. Administrar los préstamos y otros beneficios concedidos por el Instituto y vigilar el cumplimiento, por parte de los beneficiarios, de las obligaciones contraídas;
- h. Organizar y dirigir el trabajo interno del Instituto;
- i. Elaborar un plan de trabajo, de operaciones e inversiones, que someterá a la aprobación del Consejo Nacional.
- j. Asistir a las reuniones ordinarias y extra ordinarias del Consejo Nacional con derechos a voz y ejecutar las decisiones de éste;

- k. Nombrar el personal del Instituto teniendo como fundamento la organización administrativa aprobada por el Consejo Nacional;
- l. Rendir un informe anual al Consejo Nacional y a la Asamblea Nacional acerca de la labor desarrollada, así como cualesquiera otros informes que el Consejo Nacional le solicite;
- m. Autorizar inversiones, préstamos y gastos por sumas no mayores de cinco mil balboas (B/. 5,000.00) para los fines que ha sido creado el Instituto;
- n. Administrar los bienes patrimoniales y los fondos y recursos del Instituto; y
- o. Todas las otras funciones que se le señalen en el Reglamento del Instituto.

**Artículo 109** El Instituto asegura en una Compañía de Seguros, que esté autorizada para operar en la República, al Director Geenal y demás empleados de manejo de la Institución por suma que determinará la Contraloría General de la República.

#### **Del Capital y Patrimonio**

**Artículo 110** Para el cumplimiento de los objetivos señalados, el Instituto contará primordialmente con los siguientes recursos:

- a. Todas las sumas destinadas actualmente o que en el futuro se destine por el Gobierno Nacional y las distintas entidades autónomas y semiautónomas a becas y asistencia financiera estudiantil, las cuales se les transfiere por la presente Ley;
- b. Los recursos provenientes de empréstitos contratados por el Gobierno Nacional para ser empleado por el Instituto; y
- c. Cualesquiera aportes de servicio, enseres, equipos, terrenos y edificios, así como otras donaciones que tengan a bien aportar

personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales, extranjeras o internacionales.

**Artículo 129** A los efectos del artículo anterior y después de la promulgación de la presente Ley, el Instituto recibirá los siguientes aportes:

- a. Un subsidio de doscientos mil balboas (B/.200,000.00) del Gobierno Nacional que se incluirá consecutivamente en los Presupuestos Nacionales a partir del Presupuesto de 1965, para completar la cobertura de los gastos operativos del Instituto en la medida en que éste no sea capaz de auto-financiarlos con sus propios recursos, el que en la proporción requerida le será entregado durante los quince (15) primeros días de cada trimestre.
- b. Todas las partidas que, en los Presupuestos Nacionales se destinen a becas o a auxilios económicos para realizar estudios en el país o en el exterior.

**Artículo 130** El Instituto podrá aumentar su patrimonio y actividades por medio de emisiones adicionales de bonos por conducto del Órgano Ejecutivo que se denominará "Bonos para la formación de Recursos Humanos" hasta por el monto de un millón de balboas (B/. 1,000,000.00) para cubrir de manera exclusiva con su producto o con los mismos bonos parte de las actividades del Instituto. Estos bonos devengarán un interés no mayor del 6% anual y serán redimidos en un término hasta de cuarenta (40) años. El pago de los intereses devengados serán efectuados trimestralmente. El Órgano Ejecutivo podrá en cualquier momento redimir la totalidad de los bonos en circulación.

**Parágrafo.** La Caja de Seguro Social, de acuerdo con lo establecido en el inciso d) del artículo 37 de la ley 19 de 1958, en igualdad de circunstancias dará preferencia a la adquisición de dichos bonos.

**Artículo 140** El Órgano Ejecutivo queda facultado para contratar empréstitos nacionales o extranjeros hasta por la



suma de dos millones de balboas (B/. 2,000,000.00) por términos de pagos que no excedan de cuarenta (40) años y a un interés no mayor de 4 1/2%. Las sumas provenientes de estos empréstitos se podrán a disposición del Instituto para los fines de la presente Ley.

Artículo 159 El Instituto tendrá a su disposición el personal que señale el Consejo Nacional en la organización administrativa, con las funciones que serán fijadas en su Reglamento.

#### De los Préstamos

Artículo 169 Los Préstamos y otros beneficios que conceda el Instituto deben ser dedicados exclusivamente al fin para el cual fueren solicitados. En consecuencia, el Instituto se reserva el derecho de considerar de plazo vencido todo préstamo que hubiere sido invertido en forma distinta a la pactada.

Artículo 179 Para obtener un préstamo u otro beneficio del Instituto será necesario:

- a. Ser panameño o extranjero con más de diez (10) años de residencia en la República;
- b. Poseer créditos académicos y méritos personales que demuestren claramente la facultad del solicitante para aprovechar y hacer uso de manera ventajosa del préstamo o beneficio, de acuerdo con los objetivos del Instituto;
- c. Comprobar la necesidad de recursos económicos para los estudios que se pretenda efectuar;
- d. Dedicarse exclusivamente a los estudios para los cuales se ha concedido el préstamo o beneficio.

Artículo 189 Los préstamos o beneficios se concederá de acuerdo con un plan de prioridades, atendiendo a la importancia del campo de estudios y con vista a los planes de desarrollo socio-económico nacional.

- Artículo 199 El Instituto podrá conceder préstamos u otros beneficios para realizar estudios de enseñanza secundaria o vocacional en Panamá y para estudios de educación superior en Panamá o en el extranjero, cuando no pudieren realizarse dichos estudios en la República por carecer ésta de los centros educativos pertinentes.
- Artículo 209 Los préstamos se concederán con el interés y en los términos que fije el respectivo Reglamento del Instituto, el que, además, señalará las condiciones que determinan la mora por incumplimiento de las obligaciones con el instituto.
- Artículo 219 Para responder del cumplimiento de la obligación de reembolsar los préstamos, los estudiantes deberán firmar un contrato y pagarés y serán sus fiadores sus padres, tutores o acudientes.
- El Instituto podrá gestionar la consecución de bonos de garantía para respaldar los préstamos otorgados.
- El costo de dichos bonos será cubierto por el Instituto con cargo posterior al beneficiario.
- Artículo 229 El Reglamento del Instituto fijará los límites del monto de los préstamos que se concedan, sean totales o complementarios, así como el de los otros beneficios, atendiendo al lugar donde deban realizarse los estudios, la especialidad para el desarrollo nacional.
- Igualmente el Reglamento determinará las condiciones necesarias que aseguren, dentro de un término razonable, la cancelación de la obligación más los intereses respectivos. El Instituto entregará por partidas adelantadas, las cantidades correspondientes a préstamos que hubiere concedido.
- Artículo 239 El Instituto dará atención especial e inmediata a la ayuda económica para perfeccionamiento dentro o fuera del país de funcionarios públicos, siempre que dicho perfeccionamiento esté justificado por las necesidades del servicio. Comprobada esta necesidad, el Director General

del Instituto solicitará a los superiores jerárquicos responsables del funcionamiento de los servicios del Estado los candidatos que deban ser considerados para el otorgamiento de los préstamos o auxilios económicos del caso.

**Artículo 24º** Los funcionarios públicos podrán viajar al exterior en goce de una beca o con préstamo de estudio con sueldo completo o parte de él, siempre que medie la opinión favorable del Consejo Nacional del Instituto.

**Parágrafo.** El funcionario no perderá su carácter de tal y continuará prestando su cargo oficial al culminar sus estudios por un término que se establecerá en el Contrato respectivo.

**Artículo 25º** Cuando los estudiantes o funcionarios viajen al exterior en goce total o parcial de su sueldo o dispongan de becas o recursos propios, el Instituto podrá concederles préstamos complementarios si así lo estime conveniente y necesario, tomando en cuenta el monto de los recursos de que disponga el interesado y el costo de los estudios.

#### **De la Transformación del actual régimen de becas**

**Artículo 26º** El Instituto atenderá con los aportes gubernamentales que reciba, los compromisos vigentes en forma de becas o auxiliares otorgados por el Estado conforme a la Constitución y la Ley; hasta la terminación de ellos y luego sustituirá, progresivamente, el sistema por préstamos para estudiantes con cargo a dichos fondos, a excepción de las becas o auxilios asignados a estudiantes primarios y secundarios mediante el sistema de concurso, y de las que se otorgan a estudiantes distinguidos en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, las que en ningún momento serán sustituidas.

#### **Disposiciones Finales**

**Artículo 27º** El Reglamento establecerá las reservas financieras necesarias del Instituto.

**Artículo 28º** El Instituto será acreedor privilegiado para el

cobro de las deudas u obligaciones morosas en que incurran sus beneficiarios frente a cualquier otro acreedor de distinta o idéntica naturaleza.

- Parágrafo** El Instituto podrá condonar las obligaciones de los estudiantes que se hubiere beneficiado con sus préstamos en todos los casos en que éste obtuviere el primer puesto de honor en los estudios realizados en las instituciones nacionales o extranjeras de enseñanza superior.
- Artículo 299** Las obligaciones que surjan de los actos y contratos del Instituto prescribirán a los quince (15) años contados a partir de la fecha en que la obligación sea exigible.
- Artículo 309** El Instituto podrá celebrar contratos con instituciones y personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales, extranjeras o internacionales, con el propósito de administrar programas y fondos establecidos por éstas para fines de la presente ley.
- Artículo 319** Concédese jurisdicción coactiva al Instituto, la cual será ejercida por el Director General para el cobro de los créditos a favor de la Institución. El Director General podrá delegar el ejercicio de dicha facultad en otro funcionario del Instituto.
- Artículo 329** El Instituto, como institución del Estado estará libre en todo el tiempo, como éste, del pago de impuestos, contribuciones tasa, derechos y gravámenes nacionales, municipales y de cualquier otro orden y gozará además de todas las facilidades y privilegios que las leyes procesales conceden a la Nación.
- Parágrafo** Las excepciones, franquicias, facilidades y privilegios que el inciso anterior establece, no comprenden al personal que esté al servicio del Instituto.
- Artículo 339** Todas las autoridades y funcionarios públicos deberán prestar colaboración eficaz al Instituto y a sus representantes, funcionarios o empleados, cuando ella sea requerida en asuntos relacionados con la Institución y su presentación no sea contraria a las leyes.

- Artículo 34º El Instituto podrá, cada vez que lo estime conveniente o necesario el Director General, contratar, previa aprobación del Consejo Nacional, los servicios de asesores técnicos, nacionales o extranjeros.
- Artículo 35º Sólo podrán otorgarse préstamos para el exterior a alumnos que habrán de cursar estudios que no puedan hacerse en el país o en aquellas que habiéndose graduado en el país, es de conveniencia para el Estado que amplíen y profundicen en sus conocimientos. En los demás casos se ajustará a lo indicado en la Ley Orgánica de Educación.
- Artículo 37º Esta Ley deroga todas las disposiciones que le fueren contraídas.
- Artículo 38º Esta ley comenzará a regir desde su promulgación, dada en la Ciudad de Panamá, a los once días del mes de enero de mil novecientos sesenta y cinco.

El Presidente,

ALFREDO RAMÍREZ

El Secretario General,

Alberto Arango N.

República de Panamá  
Presidencia de la República

- Órgano Ejecutivo Nacional  
- Panamá, 11 de enero de 1965.

El Ministro de Educación

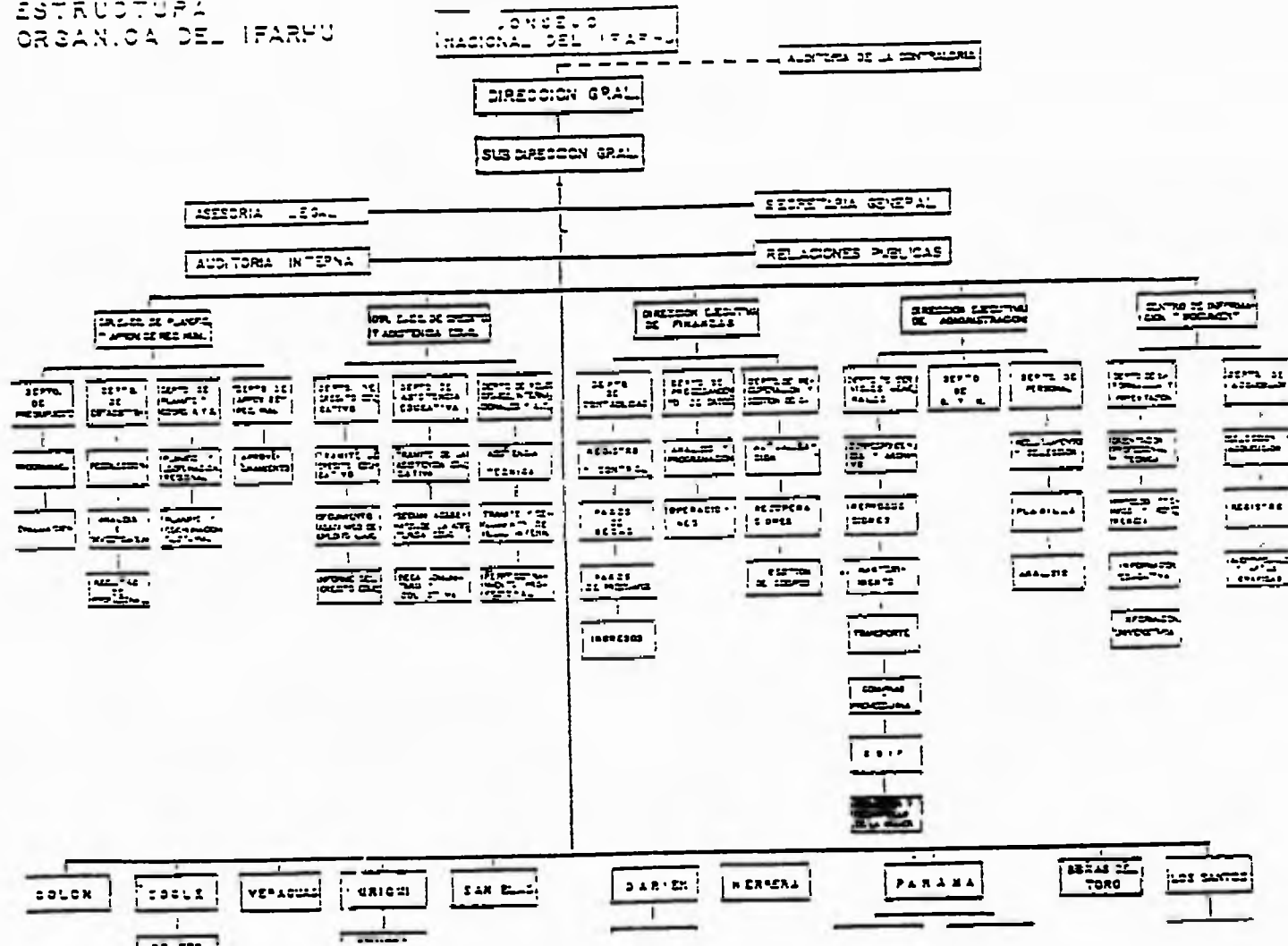
MARCO A. ROBLES.

EDUARDO RITTER A.

G.O. Nº 15. 285 de 12 de enero de 1965.

# ANEXO NO 2

## ESTRUCTURA ORGANICA DEL IFARHU



**ANEXO Nº 3**

**REPÚBLICA DE PANAMÁ  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
ESCUELA JUAN DEMÓSTENES AROSEMENA  
CONVENIO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Entre los suscritos, a saber: Dr. BENJAMÍN H. COLAMARCO PATINO, Varón, panameño, casado, mayor de edad, con cédula de identidad personal Nº 8-177-682, en su condición de Director General y Representante Legal del INSTITUTO PARA LA FORMACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS, quien en adelante se denominará el IFARHU, por una parte y por la otra el Profesor VICTOR JULIO SÁNCHEZ GUERRA, varón, panameño, con cédula de identidad personal Nº 9-51-225, en su condición de Director de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, han acordado celebrar el presente convenio bajo las siguientes Cláusulas.

- PRIMERO:** La Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena mediante el presente Convenio, se compromete a prestar servicios de alojamiento y alimentación a los estudiantes e inspectores de turno del IFARHU de Veraguas, que están amparados bajo este Convenio, durante el período escolar correspondiente.
- SEGUNDO:** El IFARHU se compromete a pagar a la escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena la suma de sesenta balboas (B/.60.00) mensual, por cada estudiante.
- TERCERO:** Las partes contratantes acuerdan que el IFARHU pagará en forma puntual y completa, los gastos de alimentación y alojamiento de cada mes, inclusive cuando se den los casos, fiestas nacionales y provinciales, salvo en las vacaciones de fin de año.
- CUARTO:** La Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena se compromete a brindar los servicios de mantenimiento de la infraestructura utilizada por el IFARHU (Electricidad, plomería, colchones, pintura, camas) en forma regular y efectiva, con la condición de que el IFARHU se responsabilizará por los daños de que los estudiantes ocasionen intencionalmente.
- QUINTO:** Los estudiantes e inspectores de turno del IFARHU se comprometen a acatar y regirse por el REGLAMENTO DE INTERNADO de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, lo mismo que por el REGLAMENTO DE DISCIPLINA Del Plantel.

SEXTO: La Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena permitirá a los estudiantes del IFARHU el uso de las instalaciones deportivas, enfermería, biblioteca de la Escuela, con el compromiso de que éstos cuiden los mismos.

SÉPTIMO: Este convenio tendrá la duración del periodo escolar 1989-1990, a partir de la firma.

Para mayor constancia se firma el presente Convenio.

POR LA ESCUELA NORMAL  
JUAN DEMÓSTENES AROSEMENA

POR EL IFARHU

DR. BENJAMÍN H. COLAMARCO

PROF. VÍCTOR SÁNCHEZ G.



## ANEXO # 4

INVENTARIO DEL MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA  
CENTRO ESTUDIANTIL IFARHU

CANTIDAD	DESCRIPCION	Nº DE CONTROL	MARCA	SERIE	COLOR	OBSERVACION
2	Pupitre ejecutivo de 6 gavetas	05502 05501			Caoba	
2	Pupitre estilo Secretaria de 3 gavetas	05582 05526	Eterna		Caoba	
1	Pupitre de gavetas	S/N			Gris	Regular
2	Archivadores de 4 gavetas	05586	JC 93 (cerradura)		Gris	
1	Archivador de 4 gavetas	S/N	Mopesa Esa S.A.		Gris	
2	Sillas giratorias estilo Secretaria	05527 05583			Marron	
1	Silla giratoria Semi-Ejecutiva	05507			Marron	
1	Silla giratoria tipo Senador	05516			Marron	
2	Televisores a Colores de 14"	05620 05593	National	CT.1473	Gris/Negro	
1	Refrigeradora de 2 pies Cubicos	05306	National	N.R.144K	Blanco/ Chocolate	
2	Aires Acondicionados de 18,000 B.T.V.	05587	National	142900848 142900954	Chocolate Chocolate	
1	Aire Acondicionado de 9,000 B.T.V.	3229 (chassi)	National	161301906	Chocolate	
1	Estractor de aire	05512	Kok		Blanco/celeste	
50	Sillas de metal plegable				Gris	
20	Sillas o Taburetes de Cuero				Regular	
1	Mesa auxiliar de máquina					

CANTIDAD	DESCRIPCION	Nº DE CONTROL	MARCA	SERIE	COLOR	OBSERVACION
1	Máquina de escribir Manual	05519	Olimpia	5834730	Blanco/negro	
1	Máquina de escribir manual	00559	Rollal	M480	Blanco/Gris	Regular
1	Antena de televisior externa					Buenas
28	Almohadas					Buenas
4	Juegos de Vandejas				2 cremas 2 chocolates	1 dañado
2	Bases de porta tape				Chocolate	
4	Engrapadoras				Chocolates	Buenas
4	Base Calendario					
1	Cafetera eléctrica	05513	Westbend		Chocolate/ crema	Buenas
1	Manguera de hule de 30 pies de largo				amarilla	Regular
1	Estandarte que dire Centro Estudiantil IFAHRU					
1	Perforadoras de hojas				Negras	1 dañada
1	Caja para uso de caja menuda	05522	JOMA		Azul Metálico	Buena
1	Caja para uso de caja Menuda Pequeña				Chocolate	Buena
1	Tijera				con Mango rojo	Buena
1	Tahlero				Negro	Bueno
100	Persianas (donadas por el Tribunal Electoral)					
1	Mural Grande					
1	Mural Chico					
22	Tablas Pinotea de 1x12x11 1x12x10					
4	Anaqueles de Madera pinotea barnizados					

CANTIDAD	DESCRIPCION	Nº DE CONTROL	MARCA	SERIE	COLOR	OBSERVACION
1	Mampara de madera 1 m. de alto y 10 m. de largo					
1	Sillas butacas de espera	05505 05503 S/N			Crema	1 dañada
4	Espejos					2 dañados
2	Planchas					2 dañadas
1	Tabla de planchar de madera				Chocolate	Regular
5	Canasta Plastica para basura	05584 05594 05524 05525 05514				
1	Valde de aluminio de trapear					
5	Mesa de madera forradas con fórnica (donadas)					Regulares
2	Rastrillos (donados por Cecopade)					Buenos
1	Pala (donada por Cecopade)					Regular
2	Sillas de madera (2 con brazos) (donadas)				1-roja	Regular
1	Silla de espera	S/N			Roja	Regular
1	Bola de Futbol					Regular
1	Bola de Voleibol					Dañada
1	Basketbol					Regular
1	Net					Regular
3	Relojes dos (2) despertadores 1 de pared		Lorus Quartz		Crema Chocolate	2 dañados despertadores
1	Calculadora		Casio	MAGA-BF	Negra	Buena
1	Calculadora Adaptador	05511	Casio	JA250	Blanca y Negra	Buena
1	Calculador	05510	Canon	P10-DIII	Crema	Buena

## **ANEXO Nº 5**

### **REGLAMENTO DE PERSONAL DEL IFARHU**

**PARA:**       **FUNCIONARIOS DEL UFARHU**  
**DE:**        **DEPARTAMENTO DE PERSONAL**  
**ASUNTO:**   **INFORMACIÓN SOBRE EL REGLAMENTO DE PERSONAL**

La presente tiene como objetivo primordial ofrecer como medio de consulta a todos los funcionarios del Instituto para la Formación y Aprovechamiento de Recursos Humanos (IFARHU) extracto del reglamento interno, el que determina algunas normas básicas para regular las relaciones entre la Institución y sus empleados.

#### **ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD**

##### **Artículo 379: Disposiciones Generales:**

###### **a) Jornada de trabajo:**

La jornada de trabajo es de 40 horas semanales, de lunes a viernes (Ley 60 de 1960, artículo 10). Todos los empleados deben cumplir puntualmente con este horario.

###### **b) Hora de despacho:**

El horario oficial de trabajo será fijado por la Dirección General, según las necesidades del servicio. Para informar al público se colocarán carteles que anuncien este horario.

###### **c) Registro de asistencia:**

El control de la asistencia estará a cargo del Departamento de Personal. El Registro de asistencia se hará por cualquier medio que asegure la veracidad de las entradas y salidas de los empleados.

Ninguna persona podrá hacer anotaciones de entradas y salidas referentes a otro empleado. La infracción de esta norma será sancionada por el Director de Personal, con una multa de B/. 5.00 la primera vez, y B/. 10.00 las veces subsiguientes, multa que se hará efectiva tanto del empleado que firme como el propio beneficiario.

**Parágrafo:** El registro de entradas y salidas es obligatorio para todos los empleados, con excepción del Director y el Subdirector General, Director Ejecutivo, Directores de Departamentos.

###### **d) Informes periódicos de asistencia:**

El jefe de personal llevará el Registro de Asistencia

y presentará un informe diario y otro mensual al Director General con el resumen de ausencias y tardanzas de cada empleado copia de los cuales se entregará al jefe del respectivo Departamento.

e) Ausencia justificada:

Se consideran ausencias justificadas, además de las ocasionadas por enfermedad, las debidas a los siguientes hechos:

- i. Por matrimonio, hasta por tres (3) días.
- ii. Duelo por muerte de alguna de las siguientes personas, hasta por tres (3) días: el cónyuge, los padres.
- iii. Duelo por muerte de alguno de los siguientes parientes hasta por un (1) día: hermano, tío. suegro, cuñado, abuelo.
- iv. Permiso por escrito concedido por el Director del Departamento cuando circunstancias especiales así lo justifiquen, pero que deberán ser pagados por el empleado con el correspondiente número de horas de trabajos extra.

f) Ausencia injustificada:

Se consideran ausencias injustificadas las no comprendidas en el aparte anterior. Las ausencias injustificadas causarán el correspondiente descuento del sueldo del empleado.

Las ausencias injustificadas en lunes o viernes, o en vísperas o el día siguiente de día feriado, o de fiestas o duelo nacional, será motivo de sanción doble.

Artículo 380: Licencia

Es el derecho o privilegio que tiene el empleado para ausentarse justificadamente del trabajo con previa autorización.

Exceptuase la licencia por enfermedad, la cual deberá notificarse al Director del Departamento en la forma más expedita posible y en ningún caso con atraso de más de 24 horas.

Artículo 390: Licencias por vacaciones

Es el derecho al descanso anual con goce de sueldo. Tienen derecho al descanso todos los empleados que hayan servido 11 meses continuados.

Artículo 400: Solicitud de vacaciones

La solicitud de vacaciones debe iniciarse no menos de un mes antes de la adquisición del derecho a ella, salvo casos comprobados de urgencia y deben ser aprobados por el Director del Departamento y el Jefe de Personal. Una vez adquirido el derecho y resueltas, cada empleado hará uso de sus vacaciones de acuerdo con las necesidades del servicio, a juicio del Director del departamento. Siempre que sea posible, los empleados harán uso de sus vacaciones

de los tres meses siguientes en la adquisición de su respectivo derecho (Artículo 799 C.A.).

Artículo 419: Licencia por enfermedad

El privilegio de ausentarse 15 días al año en goce de sueldo por razón de enfermedad debidamente comprobada (Artículo 798 C.A.), se acumulan a razón de 5 horas por cada quincena de trabajo. A discreción del Jefe del Departamento y el Jefe de Personal, se podrá hacer uso de esta licencia en exceso de las horas acumuladas siempre que no excedan de 120 horas.

Los empleado deberán tratar de recibir servicios médicos o dentales en horas no hábiles, siempre que las circunstancias así lo permitan. Cuando un empleado requiera tales servicios en horas de oficina durante varios días seguidos o alternados deberá presentar al Jefe inmediato una constancia firmada por el médico que le está tratando. En este último caso el empleado podrá, a opción reponer las horas que faltó por razón de tratamiento médico con horas extra de trabajo, o bien descontarlas de los días de licencia por enfermedad.

Las ausencias por enfermedad se descontarán de los 15 días de licencias con sueldos a que se refiere el artículo 17. Una vez agotados dichos quince (15), se descontarán o bien de los 30 días de vacaciones o bien del sueldo del empleado, los días de ausencia. Sin embargo, cuando se trate de ausencia justificada, a juicio del Jefe inmediato y por razones aceptables, el Jefe de Personal podrá permitir empleado que sirva en horas extraordinarias para cubrir el tiempo de ausencia en exceso a los quince días, en cuyo caso no se ordenará el descuento de su sueldo ni de las vacaciones.

El empleado que faltare a sus labores durante más de dos días por razones de enfermedad está obligado a presentar certificado médico; de lo contrario, se le aplicarán las sanciones concernientes a ausencias injustificadas.

Artículo 420: Licencia por gravidez

Es el derecho de ausentarse durante 14 semanas con licencia remunerada, 6 meses antes y/o después del parto, la cual deberá ser comprobada mediante certificado médico (Artículo 71, Constitución Nacional, Artículo 93, Código de Trabajo).

En los casos de aborto no intencional, de parto prematuro no viable o de cualquier otro caso anormal de parto, la licencia será hasta por noventa (90) días.

Los interesados sólo podrán abandonar el trabajo si se presenta certificado médico en que conste que el parto se producirá

probablemente dentro de seis semanas, contadas a partir de la fecha de expedición del certificado.

Artículo 430: Licencia por estudio

Es el privilegio a los empleados de la institución que se concede para asistir a cursos de estudios, becas o adiestramiento dentro o fuera del país y directamente relacionado con sus funciones. Puede ser con goce completo o parcial de sueldo, o sin sueldo, a discreción del Director General. Se concede a condición de que el empleado previamente se obligue a prestar sus servicios a la institución o al Estado por un tiempo no menor al doble del período de la licencia.

Artículo 440: Licencia compensatoria

Es el privilegiado de ausentarse determinado número de horas o días con derecho a sueldo cuando se ha trabajado en exceso de la jornada regular (sobretiempo). No se autorizará licencia compensatoria mientras el empleado no hubiese acumulado igual cantidad de sobretiempo. Se entiende por sobretiempo, aquel que se dedica a asuntos oficiales fuera o en exceso de la jornada de trabajo.

Artículo 450: Sobretiempo

Para los fines del sobretiempo en caso de trabajos extraordinarios en los cuales el empleado no hará uso de la licencia compensatoria se deberá seguir las siguientes reglas:

a) Solamente se autorizarán trabajos extraordinarios en caso de urgente necesidad y siempre que existan las partidas necesarias para hacerle frente a dichos gastos.

b) Corresponde al Jefe inmediato decidir cuándo y en qué casos un empleado puede realizar trabajos extraordinarios, previa la autorización del Director General.

c) El empleado que realice trabajos extraordinarios sin la autorización previa del jefe inmediato y del Director General, perderá el derecho a recibir la remuneración correspondiente.

d) Sólo se remunerará el tiempo sobre el cual haya un control directo mediante el uso de la tarjeta o la lista de asistencia.

e) El trabajo extraordinario será remunerado con la tasa establecida por el Director General.

Artículo 46: Licencia Especial

a) Representante en el extranjero:

Es el privilegio para ausentarse del trabajo, para representar

al país en congresos, conferencias o competencias internacionales relacionadas con el trabajo o con el deporte o cuando así lo requieran los mejores intereses del estado panameño.

El empleado devengará su sueldo durante el tiempo que requiera la representación correspondiente y hasta un día después de su regreso. Dicho sueldo no podrá ser descontado de las vacaciones a que tiene derecho el trabajador.

b) Representación dentro del país:

Esta disposición comprende también los casos en que la representación tenga lugar dentro del territorio nacional.

En el caso de representación en el interior, el período no pasará de tres semanas.

c) Comparecencia ante los tribunales de justicia y despacho Administrativo:

A todo empleado citado oficialmente para comparecer ante cualquier tribunal de justicia u organismo administrativo se le concederá licencia por el tiempo que estuviere ausente de su trabajo en tales gestiones, con derecho a su sueldo y sin reducción de su licencia por vacaciones; pero en el caso de que comparezca como acusado, dicha licencia se le descontará de su sueldo, salvo que salga absuelto de los cargos.

d) Jurados:

Queda también exentos de la asistencia al trabajo los empleados que sean escogidos para servir de jurados de conciencia durante el tiempo de su misión y con las excepciones que establece la Ley (Artículo 40, Ley 115 de 26 de marzo de 1943).

Artículo 470: Licencia sin sueldo

Puede ser concedida hasta 30 días en el año, ya sean seguidos o a intervalos.

Esta licencia, previa debida comprobación de la causas, pueden prorrogarse hasta por 4 meses (Artículo 810, C.A.). En estos casos el empleado no devenga sueldo e interrumpe el derecho de vacaciones (Artículo 796 C.A.).

El Director General podrá conceder licencia sin sueldo hasta por dos años para prestar servicios relacionados con las funciones del IFARHU en otras dependencias oficiales, gobiernos y organismos internacionales.

Artículos 480: Reconocimiento

Al final de cada año él o los empleados más puntuales, los que hubieren hecho aportaciones para mejorar el servicio y los que hubieran rendido trabajo excepcional, recibirán una felicitación en



el historial respectivo.

El Director del Departamento de Personal, aprobado por los Directores de Departamento, presentarán lista de los empleados que se hayan hecho acreedores a tal distinción a la Dirección General.

Artículo 490: Salida de la Oficina en misión oficial

Las salidas durante las horas de oficina deben ser sólo para tramitar asuntos oficiales relacionados con el cargo que desempeñan y deberán tener la autorización previa del jefe inmediato. Toda salida deberá ser anotada por el empleado en un registro especial de salidas, en donde conste la hora de salida, el lugar donde se encuentra y la hora.

Artículo 500: Descanso durante las horas laborables

Las labores oficiales podrán suspenderse diariamente durante treinta (30) minutos para ofrecer un descanso oportuno a los empleados. Esta suspensión de labores será debidamente regulada por cada Director de Departamento.

Deberes y responsabilidades de los Empleados

Artículo 510: Deberes y obligaciones

Los empleados de la Institución tendrán los siguientes deberes:

- a) Cumplir y hacer cumplir, en asuntos de su competencia, la Constitución y las disposiciones legales y reglamentarias de la Institución.
- b) Concurrir puntualmente al lugar de labores y realizar en forma regular y continua todas las labores que sean de menester para el cumplimiento del trabajo asignado.
- c) Marcar tarjetas de control, al comenzar y terminar cada sesión de trabajo.
- d) Brindar todo el esfuerzo y dedicación necesarios para el mejor desempeño de sus funciones. Cooperar con o auxiliar en su trabajo a los demás empleados que el director del Departamento lo indique.
- e) Acatar las órdenes e instrucciones que le imparta sus superiores jerárquicos y ejecutar las labores adicionales que los mismos le señalen, de acuerdo con las necesidades, prioridades y urgencias del servicio.
- f) Conservar en buen estado los objetos, instrumentos, útiles, enseres, equipo y maquinarias que le sean

entregados para la ejecución de sus labores, y velar porque no sufran más deterioro que el normal que exige el trabajo.

- g) Ser disciplinado y observar modales y cortesía con el público, con los superiores jerárquicos, con los subalternos y demás compañeros de trabajo.
- h) Observar dignidad en el desempeño de su cargo; en la vida privada observar conducta que no ofenda el orden y la moral pública, ni menoscabe el prestigio de la institución.
- i) Informar a su superior inmediato sobre cualquier deficiencia o irregularidad que notara en el trabajo, o sobre cualquier asunto que considere de importancia para la mejor marcha de la unidad administrativa en la cual sirve.
- j) Guardar la más absoluta reserva sobre los asuntos confidenciales o privados de la Institución.
- k) Formular sugerencias que tengan como finalidad mejorar el trabajo, los programas, las relaciones internas y externas y cualquiera otras actividades de la Institución.
- l) Informar al departamento de Personal, a través de los conductos regulares.
- m) Cuando por asuntos de servicios tengan que dirigirse a la dirección General o de Departamento lo harán siempre por la vía jerárquica que corresponda.

#### Incompatibilidad y Prohibiciones

##### Artículo 529: Prohibiciones

Los empleados de la Institución deberán:

- a) Atender asuntos particulares u ocuparse de negocios o actividades no oficiales en horas de trabajo.
- b) Recibir visitas de carácter personal durante las horas de trabajo, salvo casos de urgencia.
- c) Ausentarse del lugar de trabajo sin causa y sin permiso del superior.
- d) Promover y mantener tertulias con el públicos o con otros

empleados, prolongar innecesariamente las entrevistas, y demorar el trámite de los negocios o asuntos oficiales sin causa justificada.

- e) Solicitar o recibir dádivas o gratificaciones de cualquier clase por la ejecución de trabajos propios del cargo, o por la tramitación de negocios dentro de la Institución.
- f) Valerse de su condición de empleado con el fin de obtener ventajas de cualquier índole ajenas a las funciones que se sirven.
- g) Extralimitarse en sus funciones.
- h) Hacer uso de los teléfonos y otros servicios de la Institución para asuntos personales, salvo en caso de urgencia.
- i) Adoptar actitud o conducta incorrecta, contraria a la moral y el buen nombre o interés de la Institución y/o de su personal.
- j) Usar y apropiarse indebidamente del equipo, maquinaria, útiles y materiales de propiedad de la institución.
- k) Valerse de influencias para repartir u obtener ascensos, traslados o cualquier otra ventaja personal.

**Artículo 539: Incompatibilidad por parentesco**

En un mismo departamento no podrán trabajar personas que sean parientes dentro del tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Si la incompatibilidad se produjere por ascenso de algunos de los empleados, el grado inferior deberá ser trasladado a otro departamento de la Institución, mientras dure aquella.

La infracción de estas disposiciones será sancionada en la forma prescrita en el presente Reglamento.

**Medidas disciplinarias**

**Artículo 549: Sanciones disciplinarias**

El empleado que no cumpla con sus obligaciones o deberes incurrirá en responsabilidades administrativas y será sancionado disciplinariamente sin perjuicio de su responsabilidad civil y penal proveniente del mismo hecho (Artículo 51 de la Ley de 1961). Las medidas disciplinarias por orden de gravedad son las

siguientes:

- a) Amonestaciones privadas que consiste en la represión que se hace personalmente al empleado afectado sin dejar constancia en su hoja de servicio.
- b) Censura por escrito, que consiste en la represión formal que se hace al empleado afectado, dejando constancia en su hoja de servicios.
- c) Multa hasta los quince balboas (B/. 15.00).
- d) Suspensión temporal, sin goce de sueldo.
- e) Destitución del cargo.

La amonestación privada, la censura por escrito y la multa serán aplicadas por el Director del Departamento con el visto bueno del director Ejecutivo, sin recurso de apelación.

La suspensión, el descenso o rebaja de categoría y la destitución serán aplicados por la autoridad nominadora (Director General) una vez concluido el procedimiento administrativo por medio del cual se investigue y establezca la causal y la responsabilidad del empleado (Artículo 53 de la ley 4 de 1961).

El procedimiento por medio de l cual se ha de investigar y establecer la causal será iniciado por el Jefe de Personal que deberá ser asistido por la Asesoría Legal y el Director Ejecutivo a que pertenece el departamento donde trabaja el empleado sujeto a investigación.

Estos funcionarios, después de terminada la investigación podrán recomendar la sanción que consideren la correspondiente al imputado si éste resultare culpable, pero en todo caso la decisión le corresponde al Director General.

Aquellos empleados que por razón de sus funciones de fiscalización y supervisión comprueban irregularidades en el manejo de los intereses de la institución, deberán solicitar la suspensión preventiva de cualquier funcionario contra quien haya evidencia de faltas, al Director general, hasta tanto se perfeccione la investigación administrativa.

#### Separación y Estabilidad del Personal.

##### artículo 550: Separaciones

La condición de empleado cesa por alguna de las razones siguientes:

- a) Por renuncia voluntaria del empleado.
- b) Por expiración del período para la cual fue nombrado o por desahucio del contrato especial.
- c) Por supresión o fusión del cargo (cesantía).
- d) Por jubilación.
- e) Por destitución.
- f) Por fallecimiento.

Artículo 569: Causales de destitución

- a) La incapacidad e ineptitud del empleado para el cargo que desempeña.
- b) Haber sido condenado el empleado por falta cometida en el ejercicio de sus funciones o por delito común.
- c) Llevar el empleado una conducta desordenada o incorrecta que ocasiona perjuicio al funcionamiento o al prestigio del IFARHU.
- d) El abandono del cargo. Incurrirá en abandono del cargo todo empleado que permanezca ausente de su trabajo durante tres (3) días consecutivos o más, al cabo de las cuales no presente a su jefe justificación por escrito de su ausencia (Artículo 56 de la Ley 4 de 1961).

Artículo 570: Comunicación de la renuncia o destitución

La renuncia o destitución del funcionario deberá ser comunicada por parte correspondiente, por escrito y por el conducto regular.

Prevía la separación del empleado, el Jefe inmediato deberá hacer constar por escrito que dejó su trabajo al día y que no tiene documentos de la institución en su poder.

Disposiciones Varias:

Todos los funcionarios de jerarquía de la Institución velarán en sus respectivas dependencias, por el cumplimiento de los deberes, responsabilidades y prohibiciones establecidas en este Reglamento.

El desconocimiento por parte de los empleados de la Institución de las disposiciones contenidas en este Reglamento, no los eximirá de las responsabilidades por su fiel cumplimiento.

Panamá, enero de 1983.

## **ANEXO Nº 6**

### **REGLAMENTO DEL CENTRO ESTUDIANTEL, IFARHU**

#### **CONSEJO NACIONAL DEL IFARHU** en uso de sus facultades legales

#### **CONSIDERANDO:**

Que mediante el Artículo 63 del Reglamento de Becas se crearon los centros Estudiantiles IFARHU como respuesta del Gobierno Revolucionario a los estudiantes de escasos recursos provenientes de regiones apartadas de los Centros Educativos, que por carecer de las facilidades de alojamiento y alimentación no podían realizar o continuar sus estudios; desaprovechando a cabalidad un recurso humano valioso y necesario para alcanzar el pleno desarrollo socio-económico, cultural y político del país.

Que el Artículo 65; del mismo Reglamento preceptúa que corresponde al IFARHU reglamentar el funcionamiento de dichos centros.

#### **RESUELVE:**

#### **CAPÍTULO I** **Requisito de Ingreso**

**ARTÍCULO 1.** Todo estudiante que aspira a ingresar a los centros estudiantiles IFARHU deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1. Proceder de lugares apartados de los Centros Estudiantiles y no contar con facilidades de alojamiento en el área donde funcionan dichos centros.
2. Carecer de recursos económicos suficientes para proveer su alojamiento y alimentación.
3. Tener una condición académica satisfactoria.
4. Llenar la solicitud de ingreso.
5. Presentar certificado de buena conducta.
6. Presentar certificado de buena salud. el Director del Centro Estudiantil se reserva el derecho de exigir que estos certificados sean expedidos en determinados centro médico u hospital adscrito al Ministerio de Salud o Caja de Seguro Social.
7. Dos fotos tipo carnet.

8. Pagar por adelanto la suma que se le solicite conforme a su condición socio-económico y a los beneficios que obtenga.
9. Otros que señale el Director del Centro Estudiantil IFARHU a las necesidades y realidades del centro estudiantil, así como de la política educativa del IFARHU.

**ARTÍCULO 2.** Cuando lo estime conveniente el IFARHU podrá someter a preselección a los estudiantes que desean residir en los Centros Estudiantiles IFARHU y que tengan los requisitos establecidos en el artículo anterior, con el objeto de evaluar sus aptitudes y disciplina, como su disposición a las labores propias del Centro y a la convivencia en grupos.

**ARTÍCULO 3.** Los estudiantes seleccionados se presentarán en la fecha indicada, acompañados con algunos de sus padres o acudientes y provistos con lo siguiente:

1. Ropa de uso personal
2. Uniforme completo; y
3. Demás pertenencias que sean requeridas por el Director del centro Estudiantil.

**ARTÍCULO 4.** El IFARHU y los Centros Estudiantiles IFARHU no son responsables de las pérdidas de pertenencias personales que se verifiquen dentro o fuera de los Centros. No obstante, el Director del Centro o la persona que lo reemplace realizará las investigaciones correspondientes para descubrir y sancionar al culpable.

## CAPÍTULO II

Obligaciones, deberes y derechos de los  
Estudiantes residentes en los CENTROS  
ESTUDIANTILES IFARHU.

**ARTÍCULO 5.** "Los estudiantes están obligados a dedicar su tiempo al estudio y cumplimiento de las tareas escolares, así como a participar en las actividades de producción, cultural, cívicas y deportivas que se realicen dentro de el centro a efectuar trabajos voluntarios en la comunidad".

Para distribuir debidamente el tiempo del estudiante dentro del centro, se elaborará un horario que asegura, principalmente, un rendimiento académico satisfactorio en sus estudios, como una participación real y efectiva en las actividades que se realicen en el Centro y en la Comunidad, procurando siempre que su formación integral y acorde con los problemas y necesidades que existen en

nuestro país.

**ARTÍCULO 6.** Los estudiantes residentes en los centros Estudiantiles IFARHU tendrán los siguientes deberes:

1. Tener un rendimiento académico satisfactorio en sus estudios, por lo que se someterán a la supervisión del personal destinado para tal fin.
2. REALIZAR LA LIMPIEZA DEL CENTRO.
3. Colaborar en las labores de cocina, comedor, dormitorio, sala de estudio, etc.
4. Cuidar y hacer uso debido de las instalaciones, equipo, mobiliario y demás del centro. En caso de no cuidar o darle uso indebido a las instalaciones, equipo, mobiliarios y demás del Centro. Además de la sanción correspondiente, deberán pagar el costo de los daños.
5. GUARDAR LA DEBIDA DISCIPLINA DENTRO Y FUERA DEL CENTRO.
6. RESPETAR LA PROPIEDAD AJENA.
7. Cualquier otro que las necesidades de funcionamiento y administración del Centro así lo exijan.

**ARTÍCULO 7.** Corresponde al estudiante, padre o acudiente cubrir los gastos que ocasione los estudios (como por ejemplo: libros, útiles escolares, etc.), así como los gastos médicos, de medicina y hospitalización.

Los gastos de alojamiento y alimentación de los estudiantes serán cubiertos por los Centros Estudiantiles IFARHU, los cuales procurarán mantener programas de producción que coadyuven al financiamiento necesario para su funcionamiento, sin que ello signifique menos caos de la actividad académica en dichos centros.

**ARTÍCULO 8.** Cuando un estudiante presenta enfermedad infecto contagiosa, será retirado del centro hasta tanto termine el período, previa indicación médica.

### CAPÍTULO III

De la Organización Interna de los Centros Estudiantiles IFARHU.



**ARTÍCULO 9.** En cada centro existirá un Director del Centro Estudiantil IFARHU, quien tendrá a su cargo la Dirección y Administración del centro, y el personal necesario para su debido funcionamiento.

El personal que labora en los centros estará a cargo de los Directores de los mismos y éstos a su vez responderán ante la dirección General o ante la persona que ella designe.

**ARTÍCULO 10.** En los Centros estudiantiles IFARHU se seleccionan estudiantes monitores, quienes colaboran en el mantenimiento del aseo, del orden y de la disciplina. El Cuerpo de Orden y Disciplina (C.O.D.) estará integrados por estos estudiantes.

Los Monitores serán escogidos del grupo de estudiantes que reúnan los mejores requisitos como: Buen comportamiento, responsabilidad y rendimiento académico satisfactorio. Los candidatos a Monitores podrán ser postulados por la Dirección del Centro, con la colaboración de los servidores si fuese necesario.

**ARTÍCULO 11.** El Director del Centro Estudiantil IFARHU o la persona que él designe podrán conceder, fuera del horario de clases, permisos de salidas del Centro a los estudiantes que así lo soliciten, siempre que haya motivo justificado para ello.

Cuando el Director o la persona designada lo considere conveniente concederán el permiso con la condición de que el estudiante sea acompañado de otro estudiante, funcionario o persona responsable.

Cada vez que el estudiante salga del Centro deberá registrarse en el libro de control de salidas, en el cual se anotará el lugar hacia donde se dirige, la hora de salida y de regreso al centro.

**ARTÍCULO 12.** La Dirección del Centro llevará un expediente por cada estudiante para registrar todo lo concerniente a su comportamiento, rendimiento académico, responsabilidad cívica, participación en los programas que se realizan en el Centro y fuera de él, además datos que fueron necesarios hacer contar.

#### **CAPÍTULO IV** **De las faltas y sanciones**

**ARTÍCULO 13.** Constituye falta todo acto indisciplinario y el incumplimiento de estudiantes en cualquiera de sus obligaciones y deberes establecidos en esta reglamentación.

**ARTÍCULO 14.** Corresponde al Director del Centro Estudiantil IFARHU imponer las sanciones a que haya lugar, quien antes del sancionar hará las investigaciones pertinentes a fin de determinar la realización de la falta y la responsabilidad del inculpado.

**ARTÍCULO 15.** Las faltas cometidas por los estudiantes residentes

en los Centros Estudiantiles IFARHU ante cualquier funcionario o persona ya sea dentro o fuera del Centro, deberá ser comunicada verbalmente o por escrito al supervisor del estudiante, quién la pondrá en conocimiento del Director para que proceda a efectuar la investigación correspondiente.

**ARTÍCULO 16.** El Director del centro podrá imponer cualquiera de las siguientes sanciones a los estudiantes que hubieran cometido una falta:

1. Amonestación verbal.
2. Recargo del horario de obligaciones, deberes y actividades del estudiante.
3. Amonestaciones, la cual podrá verificarse con copia al padre o acudiente. En ella se indicará la falta cometida y se instará al estudiante a reflexionar y corregir su actitud, porque de lo contrario se le impondrá la sanción de retiro temporal o definitivo del Centro.
4. Retiro temporal del Centro, el cual no excederá del tiempo que haga falta para terminar el año escolar o académico.
5. Retiro definitivo del Centro. El estudiante que fuere sancionado de esta forma no podrá ingresar nuevamente al centro.

Este reglamento fue aprobado por los honorables miembros del Consejo Nacional del IFARHU.

Profesor: LORENZO PALMA  
Por el Ministerio de Educación.

Honorable Legislador: MARCELINO GARCÍA  
Por el Consejo Nacional de Legislación.

Licenciada: ANA M. B. de DUBOIS  
Por el Ministerio de Planificación y Política Económica.

## **CAPÍTULO V**

### **Disposiciones Fiscales**

**ARTÍCULO 17.** Los estudiantes que residen en los Centros tendrán que aportar una asignación mensual que se fije en consideración a su condición socio-económica. Esta asignación mensual no le exime de la obligación a suceder de participar en las actividades que se realicen dentro y fuera del Centro, las cuales tienen como objetivo lograr su formación integral.

**ARTÍCULO 18.** El uso de las instalaciones, equipo, mobiliario y de más pertenencias de los Centros Estudiantiles IFARHU por parte de cualquier persona o entidad pública o privada acarreará el pago de una suma de dinero, la que será fijada por el Director del Centro, previa consulta con la Dirección General del IFARHU o la persona designada por ésta, en consideración a la época, número de personas, el tipo de actividades y los servicios que se prestaren.

El Director General del IFARHU o el Director del centro podrán exonerar de pago a la persona o entidad que usare las instalaciones, equipo, mobiliario y demás pertenencias de los Centros Estudiantiles IFARHU, en virtud al tipo de actividad que se propone realizar o a otra causa justificada.

**ANEXO Nº 7**

**NOTA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

**Nº 2607-AUD, S.A.**

**Señor:**

**RAFAEL AROSEMENA**

**Gerente General del**

**Banco Nacional de Panamá**

**Presente.**

**Señor Gerente General:**

Por este medio tengo a bien comunicarle que este Despacho le ha concedido la autorización correspondiente a la solicitud contenida en la Nota NQG. 110-88-172 de fecha 16 de junio de 1988 para apertura de la cuenta corriente oficial, en el Banco Nacional de Panamá, sucursal Santiago.

Esta cuenta se denomina **INSTITUTO PARA LA FORMACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS-CENTRO ESTUDIANTIL PROVINCIA DE VERAGUAS-IFARHU.**

Podrán firmar los siguientes funcionarios:

**EVERGISTO URRIOLA o AZAEL ABADÍA, conjuntamente con JOSÉ DE LOS SANTOS NAVARRO o RICARDO QUIRÓS o CARMEN DE TEJADA.**

De usted muy atentamente,

**ABDIEL F. JULIO V**

**Sub-Contralor General**

c.c. **Benjamin Colamarco P.**

**Depto.Mcro./Suc.Santiago**

**José De los Santos Navarro**

**Evergisto Urriola**

**ANEXO Nº 8**

**NOTA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DEL INSTITUTO  
PARA LA FORMACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

9 de Abril de 1987.

Señor:  
**VICENTE MARRONE**  
Presidente  
Asociación de Servidores  
Públicos del IFARHU.  
E. S. D.

Estimado Sr. Marrone:

Con suma complacencia acusamos recibo del listado de necesidades presentado por la Asociación de Servidores Públicos del IFARHU a nuestra administración.

Hemos acogido con satisfacción dicho listado porque encontramos en él identificación y unidad de propósitos que mancomunan a esta administración y a su Asociación de Empleados. Por lo antes expuesto y por el interés que funcionarios que con empeño, sacrificio, honestidad, eficiencia y lealtad laboran en el IFARHU vamos a dar respuesta a dicha solicitud.

Como es del conocimiento de todos ustedes, nuestra administración está comprometida con la ejecución de un ambicioso Plan maestro de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional (PLAMFDI) que entre otros aspectos comprende:

- Una profunda Reforma Administrativa
- Estudios para la agilización de trámites en áreas específicas.
- Modernización de procedimientos
- Creación de nuevos departamentos
- Instalación de un sistema de computadora
- Dotación a la Institución del equipo que requiere para el logro de los objetivos consignados en la ley 1 del 11 de Enero de 1965.
- Mejoramiento de las condiciones de trabajo para los funcionarios.

Sr. Vicente Marrone  
9 de abril de 1987.

4. Queremos reiterar nuestra decisión de mantener los programas de becas y préstamos que benefician a los funcionarios y a sus hijos siempre y cuando se cifan a los reglamentos que regulan la materia. Tenemos intención de formalizar, de tal forma que sea permanente, el programa de becas de funcionarios. Queremos señalar que constituiremos una comisión de estudio para ver la posibilidad de creación de un programa especial de préstamo con intereses preferenciales para los funcionarios e hijos de funcionarios.

Con beneplácito queremos manifestarle que los funcionarios que se acojan a jubilación se les mantendrá el derecho a que participen de los programas ofrecidos por la institución.

5. Queremos consignar nuestro decidido respaldo en la formación de la Cooperativa de Ahorros y Créditos del IFARHU.
6. Es importante resaltar que nuestra Administración respetará al pie de la letra el Decreto Ejecutivo 116 de 10 de Octubre de 1984, por el cual se desarrolla y reglamenta la estabilidad de los funcionarios públicos.
7. Estamos dispuestos a plasmar en blanco y negro los logros que se obtengan, gracias al esfuerzo de la Asociación y la Administración del IFARHU.

Como un aporte adicional y manifestación de buena voluntad, hemos cursado instrucciones a fin de que se done uno de los vehículos que iba a ser rematado, a ASPIFARHU dando de esta forma respuesta positiva a la solicitud que nos hiciera en este sentido.

Para concluir queremos informarle que se están adelantando las gestiones para conseguir el financiamiento para la construcción de un edificio propio para el IFARHU, en el área revertida donde actualmente se encuentra el edificio Emberá.

Sin otro particular por el momento nos despedimos reinterándoles nuestra disposición de lucha en pro del engrandecimiento del IFARHU y el reconocimiento del trabajo de todos y cada uno de los funcionarios de esta institución.

Sr. Vicente Marrone  
9 de Abril de 1987.

Atentamente,

**DR. BENJAMÍN COLAMARCO PATINO**  
Director General

c.c. Prof. Rosa Saona  
Sub-Directora General

Lic. Pedro Ayala  
Director de Administración

Lic. Franklin Ledezma  
Secretario General

**ANEXO Nº 9**

**Nota-411-50-39-001**

**Santiago, 2 de junio de 1989**

Profesor  
**HUMBERTO BRUGIATI**  
Director de Planificación  
IFARHU-Panamá  
E. S. M.

Estimado Profesor:

Para los fines correspondientes remito a Usted, Plan de actividades del primer trimestre a desarrollar en el C.E.IFARHU - Veraguas.

Atentamente.

**Prof. EVERGISTO URRIOLO**  
Director del Centro Estudiantil  
IFARHU en Veraguas

c.c. Lic. Carmen Martínez - Programas Especiales.  
c.c. Beca Comunitaria.



CENTRO ESTUDIANTIL IFARHU-VERAGUAS  
PLAN DE CONTINGENCIA  
JUNIO-JULIO-AGOSTO 1989

AREA	TEMAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDAD	PERIODO DE REALIZACION	UNIDAD RESPONSABLE
I. Recursos Financieros.	A. Aumento de B/.5.00 en la mensualidad de los estudiantes.	A.1. Recaudar los fondos necesarios que garanticen el funcionamiento del IFARHU en el I Bimestre.	A.1.1. Recaudar B/.2100.00- por concepto de aumento de cuotas.	A.1.1. Recaudación de cuotas.	I. quincena de junio - 5 de junio	Contabilidad
	B. Adelanto de 3 meses en el pago de la cuota por los est.	B.1. Evitar morosidades en el pago de cuotas por los estudiantes en el I Trimestre.	B.1.1. Recaudar B/.4200 por concepto de cuota.	A.1.2. Reunión con padres de familia y est. para informar sobre aumento de cuotas.		Dirección
	C. Promoción de actividades económicas por la asociación de estudiantes.	C.1. Lograr que el estudiante participe en la solución de los problemas del Centro.	C.1.1. Cubrir los gastos de útiles de asoc.	A.1.3. Reunión con la asociación de estudiantes.	III semana de junio	Dirección
II. Recursos Fisicos.	A. Construcción de muebles.	A.1. Equipar la biblioteca y sala de estudio con mesas, murales y tableros, para las actividades de estudio.	A.1.1. Construcción de 5 mesas, un tablero y 2 verjas para los T.V.	A.1.1. Cotizar y contratar la construcción de las mesas: tablero, mural y verjas para los T.V.	I Quincena de julio	Contabilidad y Dirección
	B. Mantenimiento del sistema de plomería y electricidad.	B.1. Mantener en condiciones aceptables las áreas de dormitorios de los estudiantes.	B.1.1. Todos los baños lamparas y lavamanos.	A.1.1. Hacer inventario de reparaciones y enviar nota a la dirección de la Esc. N.J.D.A.	I Semana de junio	Dirección
	C. Renovación de colchones		C.1. 60 colchones o colchonetas.	C.1.2. Solicitar a la Esc. N.J.D.A. La compra de los colchones.	I Semana de Junio	Dirección
III. Recursos Humanos	A. Cobertura del Programa.	A.1. Cubrir la cobertura máxima del programa.	A.1.1. Atender 140 estudiantes	A.1.1.1. Tramitación final de cuos.	I Semana de junio	Dirección
				A.1.1.2. Recibimiento de los estudiantes.	5 de junio	Inspección

AREA	TEMAS	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDAD	PERIODO DE REALIZACION	UNIDAD RESPONSABLE
	B. Seguimiento Académico	B.1. Evitar fracasos en los estudiantes del centro	B.1.1. Dictar un ciclo de charlas sobre métodos y hábitos de estudio. B.1.2. Organizar un círculo de estudio por nivel y bachillerato.	B.1.1.1. Programar el ciclo de charlas. B.1.1.2. Escoger el personal que lo dictará. B.1.2.1. Seleccionar a los estudiantes más destacados por nivel y bachillerato. B.1.2.2. Instalar los círculos de estudio.	II Semana de junio     I Semana de julio	Supervisión Académica.     Supervisión Académica
	C. Organizar y participación	C.1. Lograr la participación cultural, deportiva y cívica del estudiante en forma organizada.	C.1.1. Reorganizar la directiva de la asociación de estudiantes. C.1.2. Reorganizar el equipo directivo del boletín informativo de los estudiantes. (la vez del centro). C.1.3. Organizar un equipo deportivo de balomnie, baloncesto y voleibol. C.1.4. Dictar 3 conferencias sobre la realidad nacional. C.1.5. Crear un elenco cultural con los estudiantes del Centro.	C.1.1.1. Programar las elecciones, en base al reglamento. C.1.2.1. Reunir al equipo encargado en 1988. C.1.3.1. Escoger un funcionario y 3 estudiantes para realizar esta tarea. C.1.4.1. Elaborar programa y escoger personal que dictará las conferencias. C.1.5.1. Escoger un funcionario y equipo de estudiante para realizar	III Semana de julio  I Semana de julio  IV Semana de julio  III Semana de junio  I quincena de agosto	Dirección  Dirección  Dirección  Dirección  Dirección

**ANEXO Nº 10**

**SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Santiago, 16 de diciembre de 1985

Profesora  
**ÁNGELA DE FÁBREGA**  
Directora del ICASE  
E. S. D.

Estimada Directora:

Reciba saludos y éxitos en sus delicadas tareas al servicio de la Educación Nacional.

La presente tiene como objetivo solicitar la inscripción y aprobación del tema **"ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA DEL IFARHU EN VERAGUAS"**, como trabajo de tesis, para la obtención del título de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativas, con especialización en Administración de la Educación.

Agradeciendo toda la gestión y trámite al respecto.

Atentamente,

**EVERGISTO URRIOLA AVILÉS**  
Cédula Nº9-100-1304

**ANEXO Nº11**

**NOTA DE LA DIRECCIÓN DEL ICASE  
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

Instituto Centroamericano  
de Administración y  
Supervisión de la Educación 1

Organización de Estados  
Americanos (O.E.A.)

**PROYECTO DE FORMACIÓN Y ASESORÍA EN CURRÍCULUM, PLANEAMIENTO  
DE LA EDUCACIÓN**

-----

Panamá, 13 de diciembre de 1985.  
Nota Circular

**A QUIEN CONCIERNA:**

El Instituto Centroamericano de Administración y Supervisión de la Educación, organismo de la Universidad de Panamá, está ejecutando un Programa de Maestría en Desarrollo de Sistemas Educativos con Especialización en Administración de la Educación, Planificación de la Educación y Supervisión y Currículum. Una de sus actividades básicas del Programa es la elaboración de Tesis.

Para tal efecto el portador de esta nota Prof. **EVERGISTO URRIOLA**, con cédula de identidad personal Nº 9-100-1304 participante del Programa de Maestría, se encuentra en el proceso de investigación para la elaboración de su tesis de grado. Por tal motivo el ICASE agradecería cualquier apoyo que usted y/o la institución que usted dirige o en la cual labora pudiera prestarle, en lo que se refiere a información para dicho trabajo.

Agradecemos de antemano la atención que pueda prestar al participante de dicho programa.

Atentamente,

Dra. **ÁNGELA ARRUE DE FÁBREGA**  
Directora del ICASE

**ANEXO Nº 12**

**NOTA AL DIRECTOR REGIONAL DEL IFARHU,**

Santiago, 25 de febrero de 1987

Señor:  
**AZAEEL ABADÍA**  
Director Regional del  
IFARHU en Veraguas.  
E. S. D.

Estimado Director:

Permitame saludarlo y desearle éxitos en sus delicadas funciones institucionales.

La presente tiene como objetivo, solicitarle respetuosamente, se sirva contestarnos, con la mayor objetividad, el cuestionario que le adjunto a la obtención de la información para la elaboración de nuestro trabajo de tesis titulado **"ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA REGIONAL DEL IFARHU EN VERAGUAS"**.

La información que usted nos ofrece ; será de mucha utilidad, en nuestras investigación y en beneficio de nuestra institución.

Atentamente,

**PROF. EVERGISTO URRIOLA**

**ANEXO Nº 13**

**CERTIFICACIÓN DE LA SECRETARÍA GENERAL DEL IFARHU.**

**INSTITUTO PARA LA FORMACIÓN  
Y APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**115-86-125**

**El que suscribe,  
SECRETARIO GENERAL DEL IFARHU**

**C E R T I F I C A :**

Que **EVERGISTO URRIOLA**, funcionario del IFARHU, ha sido autorizado para utilizar la información sobre **"POLÍTICAS INSTITUCIONALES Y EVALUACIONES DE PROGRAMAS"**, como fuente bibliográfica para la elaboración de la tesis **"ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA AGENCIA REGIONAL DEL IFARHU EN VERAGUAS"**, trabajo con el que optará por el título de Master en Administración de la educación.

Dada en la ciudad de Panamá, a los trece (13) días del mes de febrero de mil novecientos ochenta y seis (1986).

**LUIS D. VELIZ S.**

Secretario General

**ANEXO Nº 14**

**ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA AGENCIA IFARHU. VERAGUAS**

Santiago, 25 de febrero de 1987

Señor. (a)  
Funcionario de la  
Agencia Regional del  
IFARHU en Veraguas  
E. S. M.

Estimado Funcionario:

Permitame saludarlo, desearle éxitos en sus delicadas  
Funciones Institucionales.

La presente tiene como objetivo, solicitarle nos conteste con  
la mayor objetividad, la encuesta que le adjunto, el cual está  
dirigida a la obtención de la información para la elaboración de  
trabajo de tesis titulado: "Estructura y Funcionamiento de la  
agencia Regional del IFARHU en Veraguas".

Toda la información que usted nos ofrezca será de manejo  
confidencial y por lo tanto no debe firmar la encuesta.

Atentamente,

**PROF. EVERGISTO URRIOLA**

**ENCUESTA PARA TODO EL PERSONAL DE LA REGIONAL IFARHU-VERAGUAS**

1. ¿Planifica la institución el trabajo que se realiza?

a. Si	1	5.9%
b. No	16	94.1%

En caso afirmativo, explique cómo:

Formulando anteproyectos de presupuestos

2. ¿Obedece esa planificación a políticas, objetivos y metas establecidas a nivel Regional o nacional por el IFARHU?

a. Si			
b. No	16	94.1%	el 5.9% no contestó

En caso de que su respuesta sea negativa, explique por qué:

- No conoce si ésta responde a políticas nacionales del IFARHU.
- No hay comunicación
- Falta orientación al respecto
- No conocen procedimientos - técnicos.

3. ¿A qué plazo se planifica?

a. Corto Plazo.	(Un año)	1 = 5.9%
b. Mediano Plazo.	(Más de un año)	El resto no contestó
c. Largo Plazo.	(Cuatro Años)	

4. ¿En la planificación se considera la evaluación y control del plan?

a. Si	
b. No	100% no contestó

5. ¿Los planes son divulgados entre el personal de la Agencia?

a. Si	1 =	5.9%
b. No	16 =	94.1%

6. ¿Participa usted en la formulación del plan?

a. Si	1 =	5.9%
b. No	16 =	94.1%

Si usted participa, explique como:

Elaborando el presupuesto de presupuesto



7. ¿Participa usted en la elaboración del plan?
- a. Sí  
b. No                    15 =    88.2%    y    el   11.7 %    no contestó
8. ¿Participa usted en la ejecución del plan?
- a. Sí                    17            100%
- Si usted participa explique como:
- Desarrollando o ejecutando las directrices que emanan de la planta central
9. ¿Qué problemas confronta para planificar sus actividades?
1. No hay información sobre lo planificado en provincia.
  2. Falta de técnicas apropiadas.
  3. Falta de orientación del jefe.
  4. Falta de estímulo.
10. ¿Formula la institución a nivel regional presupuesto anualmente?
- a. Sí                    17            100%  
b. No
11. ¿Qué procedimiento se utiliza en la formulación del presupuesto?
- 16 = 94.1%    = Desconocen al respecto
- 1 = 5.94%    = Utilizando el anteproyecto del año anterior.
12. ¿Quiénes participan en la formulación de la propuesta de presupuesto de la regional del IFARHU?
1. Sólo el Director provincial.    17 = 100%
  2. Sólo los supervisores Académicos.
  3. El Director con el cuerpo de supervisores.
  4. Sólo las unidades responsables de Crédito y Asistencia Educativa.
  5. El Director con las Unidades responsables de Crédito y Asistencia Educativa.

Explique cómo:

17 = Consideran que sólo el director regional

13. ¿Qué funcionarios de la agencia participan en la decisión final del presupuesto?
- 17 = 100% = Consideran que nadie participa
14. ¿Conoce usted la estructura organizativa de la Institución?
- a. Sí 1 = 5.9%
- b. No 14 = 82.3%
- 11.7% no contestó
15. ¿La institución trabaja con base a una organización administrativa establecida?
- a. Sí 4 = 23.5%
- b. No 1 = 5.9%
- 12 = no contestaron
16. ¿Corresponde la organización administrativa a los objetivos institucionales?
- a. Sí 2 = 11.7%
- b. No 15 = 88.2%
17. ¿Con qué cantidad de personal cuenta usted para desarrollar las actividades de su sección, departamento o dirección?
- 1 = 5.9% señaló que con 17 funcionarios
- 1 = 5.9% señaló que con 2 funcionarios
- 15 = 88.2% con ningún funcionario
18. ¿Qué cantidad de personal considera usted necesario para el cumplimiento de las labores de su sección, departamento o dirección? (Indique disciplina y especialidad).
- Sugiero: 2 secretarias - mecanógrafas -1 computación
- 1 supervisor académico -1 contador
- 1 orientador
19. ¿Tiene usted personal calificado acorde con la tarea que deba ejecutar? (Explique en caso negativo).
- a. Sí 4 = 23.5%
- b. No 13 = 76.4%
20. ¿Tiene usted definida sus funciones y responsabilidades dentro del Departamento o sección?

- a. Sí
- b. No

21. ¿Se han hecho estudios sobre la organización y administración de la Institución?

- a. Sí      13 = 76.4%
- b. No      4 = 23.5%

22. ¿Se implantó el resultado de este estudio?

- a. Todo
- b. Nada    17 = 100%
- c. Algunos aspectos

En caso de no haberse implantado responda a la siguiente pregunta.

23. ¿Cuáles fueron las razones por las cuáles no se implantó?

- 5 = 29.4% los cambios constantes de directores nacionales
- 12 = 70.5% inmovilismo, falta de dinámica del director regional.

24. ¿El puesto que usted desempeña tiene relación con su formación y experiencia?

- a. Sí      6 = 55.5%
- b. No      12 = 70.5%

25. ¿De las funciones que usted desempeña cuáles no corresponden a su cargo?

- 1 = información de crédito, trámite de préstamos, archivo, correspondencia.
- 2 = supervisor académico
- 1 = seguimiento académico
- 1 = secretaria

26. ¿Se hace una adecuada delegación de funciones al personal que trabaja en la agencia.?

- a. Sí      2 = 11.7%
- b. No      15 = 88.2%

En caso negativo explique:

- 7 = No se hacen por escrito
- 6 = No hay personal suficiente
- 4 = Por necesidad y no por información

27. ¿Cuáles funciones delega usted habitualmente? Y cómo lo hace?

28. ¿Tiene cada funcionario la descripción escrita de su trabajo y la forma para ejecutarlo en un manual?

- a. Sí
- b. No            16 = 94.1%  
                  1 = no contestó

29. ¿Antes de dividir el trabajo se llevan a cabo estudios para determinar previamente su conveniencia?

- a. Sí            17 = 100%
- b. No

30. ¿Considera usted que existe duplicación de funciones?

- a. Sí            15 = 88.2%
- b. No            2 = 11.7%

Explique en caso afirmativo

- 2 = Realizamos labores que no competen a mi trabajo (archivo-secretarial)
- 7 = Funcionarios con muchas funciones
- 6 = Porque hay poco personal

31. ¿Se informa al personal los resultados de las tareas realizadas?

- a. Sí            1 = 5.8%
- b. No            16 = 94.1%

En caso afirmativo:    Oral   1    Escrito

32. ¿Al asignársele responsabilidades y tareas se le da la correspondiente autoridad para el cumplimiento de las mismas?

- a. Sí            2 = 11.7%
- b. No            3 = 17.6%
- c. Algunas veces            12 = 70.5%

33. ¿Es adecuada la instalación física y la distribución física de la regional del IFARHU de Veraguas?

- a.    Sí            1    =    5.8%
- b.    No            16   =   94.1%

Si su respuesta es negativa explique:

- Falta de espacio físico, personal incómodo
- No hay privacidad para atender al usuario

34. ¿Son suficientes los recursos físicos y materiales con que usted cuenta para el desempeño de sus labores?

- a.    Sí            9    =    53%
- b.    No            8    =    47%

En caso negativo explique qué tipo de recurso físico o materiales le hace falta:

8    =    Automóvil y computadora

35. ¿Se considera la Dirección como centro de autoridad máxima en la agencia regional del IFARHU?

- a.    Sí            10   =    58%
- b.    No            7    =    41%

36. ¿Están claramente definidas las labores en cada nivel?

- a.    Sí
- b.    No

37. ¿Recibe o da directrices mediante la solicitud de cooperación? Ejemplo, tenga la bondad de atender...?

- a.    Sí            12   =    70.5%
- b.    No            5    =    29.4%

38. ¿Considera usted que las direcciones provinciales tienen poder de decisión, para actuar sin previa aprobación del nivel central.

- a.    Sí
- b.    No            17   =   100%

39. ¿Considera usted que existe exceso de centralización, en el nivel central que afecta el funcionamiento administrativo, a nivel provincial?

- a. Si 17 = 100%
- b. No

En caso afirmativo explique

70.5 - El director se limita hacer cumplir órdenes del Nivel Central.

El resto de encuestados no contestó.

40. ¿Se comunican las modificaciones administrativas a los subalternos (Procedimiento, estructura, órdenes, disciplina, etc).

- a. Si 1 = 5.8%
- b. No 16 = 94.1%

41. ¿Tiene autoridad para tomar decisiones dentro de su unidad?

- a. Si 1 = 5.8%
- b. No 12 = 70.5%
- c. Muy pocas veces 4 = 23.5%

42. ¿Necesita consultar al superior inmediato antes de tomar decisiones?

- a. Si 12 = 70.5%
- b. No
- c. Muy pocas veces 5 = 29.4%

43. ¿Cuántos funcionarios están bajo su supervisión?

1 = 16, 1 = 2, 15 = 0

44. ¿Qué conocimientos profesionales considera usted, que debe tener el Director Provincial del IFARHU.

- 5 = Administración Pública - Universidad
- 2 = Administración General
- 1 = Conocimientos de Contabilidad
- 2 = Orientación Educativa - 8 = Licenciado en Educación.

45. ¿Existe algún funcionario encargado de la administración de personal a nivel provincial? (En caso negativo explique por qué)

- a. Si
- b. No 17 = 100%

- 5 = no se asignan por falta de personal
- 4 = demasiada centralización
- 8 = lo controla el director

46. ¿Qué aspectos o tareas de la administración de personal se realizan en la regional del IFARHU.?

- 14 = control de asistencia, permisos
- 10 = solicitud de licencias y vacaciones - asistencia

47. ¿Se lleva un expediente de cada uno de los funcionarios que laboran en la agencia? (En caso negativo por qué)

- a. Sí 7 = 41.1%
- b. No 10 = 58.8%

Se lleva en IFARHU / Panamá

48. ¿Se realizan estudios sobre los requerimientos de capacitación, perfeccionamiento y actualización al personal?

- a. Sí
- b. No 17 = 100%

49. ¿Existe igualdad de oportunidades para progresar, y ocupar posiciones superiores en la agencia o a nivel nacional (Explique en caso negativo)

- a. Sí
- b. No 16 = 94.1% 1 = no contestó

16 = La institución está politizada  
Mucha influencia partidista

50. ¿Se motiva al personal, haciéndoles sentirse útiles, importantes y de pertenencia al grupo de trabajo?

- a. Sí 1 = 5.8%
- b. No 16 = 94.1%

51. ¿Se motiva al personal mediante el reconocimiento de labores o esfuerzos periódicamente?

- a. Sí
- b. No 16 = 94.1% 1 = no contestó

52. ¿Se les motiva a través de incentivos (en caso afirmativo qué clase de incentivos)

- a. Si  
b. No 16 = 94.1% 1 = no contestó

53. ¿Se les motiva, exhortándolos a presentar sugerencia, iniciativas, mejorar procedimientos, o en la solución de problemas?

- a. Si  
b. No 16 = 94.1% 1 = no contestó

En caso afirmativo qué resultado tiene:

54. ¿Se le atiende sus quejas cordialmente?

- a. Si  
b. No 16 = 94.1% 1 = no contestó

55. ¿Existe una adecuada concepción de la importancia de las buenas relaciones humanas dentro de la agencia?

- a. Si 1 = 5.8%  
b. No 16 = 94.1%

56. ¿Cómo considera usted las relaciones del personal?

	Buenas	Regular	Malas
- Entre los supervisores académicos	10 = 58.8%	7 = 41.1%	
- Entre supervisores administrativos	12 = 70.5%	5 = 29.4%	
- Entre el Director y Supervisores	8 = 47 %	9 = 52.8%	
- Entre el Director y el Resto del Personal	14 = 82.3%	3 = 17.6%	

57. ¿Hay una verdadera participación de todo el personal para el logro de los objetivos institucionales?

- a. Si 5 = 29.4%  
b. No 12 = 70.5%

58. ¿Hay iniciativa en el personal?

- a. Si 5 = 29.4%  
b. No 12 = 70.5%

59. ¿Hay estabilidad en el personal?

- a. Si 9 = 52.9%  
b. No 8 = 47 %



60. ¿Se tiene manuales de procedimiento, para orientar al nuevo empleado en sus deberes?

a. Sí                    2 = 11.7%  
b. No                    15 = 88.2%

En caso afirmativo señale qué manuales:

Trámite del crédito educativo  
Supervisión de Becas Comunitarias

61. ¿Se hace periódicamente una evaluación de las labores del personal?

a. Sí  
b. No                    16 = 94.1%                    1 = no contestó

62. ¿Se hacen promociones por competencia profesional?

a. Sí  
b. No                    17 = 100%

63. ¿Se hacen las promociones por antigüedad?

a. Sí  
b. No                    15 = 88.2%                    2 = no contestaron

64. ¿Concede suficiente importancia la institución a la preparación académica superior de su personal?

a. Sí                    2 = 11.7%  
b. No                    15 = 88.2%

65. ¿Se les facilita condiciones para continuar estudios a nivel medio o superior?

a. Sí                    7 = 41.1%  
b. No                    10 = 58.8%

66. ¿Son frecuentes los despidos del personal?

a. Sí                    3 = 17.8%  
b. No                    14 = 82.3%

Enumere las causas en caso afirmativo

2 = Deficiencias en el trabajo  
1 = No contestó

67. ¿El salario que recibe refleja la formación, experiencia y trabajo realizado? (En caso negativo, explique)

a. Si 4 = 23.5%

b. No 13 = 76.4%

6 = por la cantidad de funciones que desempeña

1 = por mi preparación profesional

6 = por mis años de servicios

68. ¿Considera usted importante la coordinación de las labores que se realizan en la Regional del IFARHU?

a. Si 17 = 100%

b. No

Si su respuesta es positiva explique, y si es negativa explique

- Mejorar el trabajo de la institución
- Ahorrar recursos
- Mejorar la información en el personal

69. ¿Se tiene un sistema formal de normas o procedimientos para coordinar?

a. Si 1 = 5.8%

b. No 16 = 94.1%

70. ¿Cuáles son los medios más utilizados para la comunicación con el personal?

- Publicaciones Internas
- Reuniones Formales Periódicas
- Boletines
- Murales Anuales
- Notas o Memorándum 15 = 88.2%
- Otros 2 = 11.7%

71. ¿Es satisfactoria la estructura administrativa de la agencia, para la coordinación (En caso negativo explique)

a. Si

b. No 15 = 88.2% 2 = no contestaron

- no existe organigrama en la institución
- no hay niveles intermedios en la jerarquía
- no está organizada por departamentos
- todos obedecen directamente al director regional

72. ¿Se coordina con el nivel central de la institución?

- a. Sí 13 = 76.4%
- b. No 4 = 23.5%

73. ¿Cómo considera usted la coordinación con el nivel central?

- a. Buena 3 = 17.6%
- b. Regular 12 = 70.5%
- c. Mala 2 = 11.7%

Explique:

- las reuniones nacionales se hacen cada 6 meses
- en planta central cualquier jefe da órdenes a la agencia
- no hay jerarquía de la agencia

74. ¿Cuáles son las técnicas de control utilizadas en la Regional del IFARHU?

- Gráficos 2 = 11.7%
- Verificación de Planes
- Diagnósticos
- Otros 15 = 88.2%

75. ¿Se lleva registro o estadísticas, para contar y medir resultados a nivel regional?

- a. Sí 9 = 52.9%
- b. No 8 = 47 %

76. ¿Se tiene un sistema de control y suministros?

- a. Sí 17 = 100%
- b. No

En caso afirmativo haga una breve descripción

1. Listado de necesidades
2. Cotizaciones
3. Orden de Compra controlada por la Dirección y la Contraloría General de la República.

77. ¿Existen métodos o procedimientos que consumen mucho tiempo y que podrían mejorarse (En caso afirmativo explique y sugiera)

- a. Sí 15 = 88.2%
- b. No 2 = 11.7%

Otorgamiento de paz y salvo

Trámite de becas  
Estado de cuenta de préstamo  
Carnet de los beneficiarios  
Seguimiento académico de beneficiarios en el exterior

78. ¿Señale otras condiciones que considere importante con relación a la estructura y funcionamiento de la Regional del IFARHU?

- Establecer un orden jerárquico en la Regional
- Desconcentrar los servicios
- Descentralizar un poco la institución.

Gracias

Fecha \_\_\_\_\_

**ANEXO Nº 15 .**  
**PERSONAL DE LA AGENCIA QUE SE LE APLICÓ LA ENCUESTA**  
**FEBRERO, 1989**

1.        AZAEL ABADÍA
2.        ISABEL DE CAMPOS
3.        CRISTINA GONZÁLEZ
4.        VASCO HERRERA
5.        MARÍA T. RODRÍGUEZ
6.        ARISTIDES UREÑA
7.        RUFINA RODRÍGUEZ
8.        ISAURA WALKER
9.        EDILSA RODRÍGUEZ
10.       CLAUDIA GARCÍA
11.       NEREIDA DE DÁVILA
12.       ALONSO NAVARRO
13.       RAMÓN GONZÁLEZ
14.       PASTOR MÉNDEZ
15.       CARMEN MORALES
16.       NIDIA CASTILLO
17.       EUCLIDES VANNUCCHI
18.       MARÍA CERRUD

**ANEXO NO 16**

**NOTA ACLARATORIA**

Santiago, 6 de febrero de 1992

Señores:  
**MIEMBROS DEL JURADO  
PARA LA SUSTENTACIÓN DEL TRABAJO DE  
GRADUACIÓN ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO  
DE LA REGIONAL DEL IFARHU.  
ICASE - UNIVERSIDDA DE PANAMÁ.**

Consideramos necesario aclarar que a pesar que la investigación no había llegado a su fase final, algunos cambios se han producido en la Institución estudiada en el lapso comprendido entre 1989 a 1992, algunos de ellos son el resultado de los cambios políticos en la estructura de poder, a partir del año 1989 y otros como resultado de la presente investigación: entre estos cambios tenemos:

1. Asignación de nuevos directivos a nivel de la Agencia Regional del IFARHU.
2. Cambio del 80% del personal que trabaja, sin tomar en cuenta criterios de selección, experiencia y preparación profesional.
3. Eliminación de algunas becas del programa de becas colectivas y comunitarias.

Otros cambios que se han producido adelantándose a los resultados de algunas recomendaciones de la presente investigación son los siguientes:

1. Se ha decidido trasladar el programa del centro estudiantil, hacia sus propios edificios, con miras a ofrecer mayor cobertura y mejor servicio.
2. Se ha procedido a la remodelación y mejor distribución del espacio físico, de la Agencia Regional del IFARHU.

Vale indicar que a pesar de la demora en la presentación de los resultados de la investigación, consideramos que las

propuestas que se han formulado, gozan de una viable aplicabilidad, en la agencia regional del IFARHU en Veracruz, ello sólo dependerá de la voluntad y decisión del nivel central y del nivel directivo en la agencia Regional, puesto que ahora más que en la década del 80, se cuenta con mayores recursos financieros para la ejecución de dichas propuestas, con miras a fortalecer la institución formadora del recurso humano en la provincia de Veracruz.

Aclaremos igualmente que la demora en la presentación de los resultados de la investigación a nuestro juicio se debe a dos factores:

1. El haber terminado todos los cursos regulares de la maestría y haber dejado el trabajo de investigación para último, al igual que la distancia por residencia entre el participante y la institución (ICASE).
2. Otro factor que influyó fueron los cambios políticos-administrativos, en todas las instancias del estado a partir del 89, situación que nos aisló de la institución estudiada y afectó el desarrollo normal de la investigación.

Atentamente,

**PROF. EVERGISTO URRIOLA AVILÉS**

**ANEXO Nº 17**

**NOTA AL DIRECTOR REGIONAL DEL IFARHU**

Santiago, 2 de noviembre de 1984

Señor  
**AZAEL E. ABADÍA**  
Director Regional del  
IFARHU - Veraguas  
E. S. M.

Estimado Director:

La presente tiene como objetivo hacerle formal comunicación de que a partir de hoy no estaré en condiciones, para servir de asistente a la dirección de esta agencia; dicha determinación la he tomado por las siguientes razones: Primero: que dicha asignación nunca se me ha hecho, según lo que establecen las normas administrativas (por escrito).

En segundo lugar: Considero que la asignación de cargos o funciones adicionales a un funcionario de una organización institucional, tiene que ir acompañado o ajustado a las normas que exige una clasificación de puesto, lo cual implica mando, poder de decisión, jurisdicción y funciones a desempeñar y remuneración económica o derechos, situación que no se ha dado para el caso de la asignación como asistente suyo.

Por otro lado considero que es más que suficiente con las responsabilidades y funciones que vengo desempeñando, desde que ingresé a esta institución, funciones que vengo desempeñando con el suficiente sentido de responsabilidad y dentro de las políticas y reglamentos institucionales (orientador del crédito educativo, trámite del crédito educativo, seguimiento de préstamos y asistente del seguimiento académico de las becas de la Universidad).

Además de lo anterior considero que durante el tiempo que hemos venido sirviendo de asistente, no hemos recibido el suficiente apoyo a efectos de hacer efectiva nuestras decisiones frente al personal en un momento determinado, situación que ha motivado conflictos en las relaciones interpersonales y mal entendidos en el personal.

Por último sugiero que las instancias superiores (administración de personal) de nuestra institución, haga el



estudio correspondiente de cara a la clasificación de puestos y simplificación de procedimientos, de tal forma que ese estudio determine si es o no necesario que las agencias provinciales del IFARHU, tenga asistentes a la dirección o en vez de asistentes un sub-director con suficiente poder de decisión, mando y jurisdicción sobre el personal y una remuneración económica de esa persona se tome en cuenta la experiencia y formación profesional y técnica de los funcionarios en la institución.

Atentamente,

**PROF. EVERGISTO URRIOLA A.**  
Supervisor académico de Préstamo  
IFARHU - Veraguas.